



## **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

Trabajo de  
fin de grado

Plan de Negocio de  
Gestoría Bande S.L.U.

Tania Vázquez Bande

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

Septiembre 2021

# Resumen

Este trabajo tiene la finalidad de crear un Plan de Negocio que sirva como guía para la creación de una gestoría: Gestoría Bande S.L.U. En él se trabajarán aspectos de la viabilidad comercial, la viabilidad operativa y la viabilidad económico-financiera con el fin de determinar si este negocio puede ser rentable o bien explicar porque puede no llegar a serlo, si ese fuera el caso.

**Número total de palabras: 9.810**

# Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>2</b>
<b>Índice .....</b>	<b>3</b>
<b>Índice de abreviaturas .....</b>	<b>6</b>
<b>Índice de Tablas.....</b>	<b>8</b>
<b>Índice de Gráficos.....</b>	<b>10</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>11</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>12</b>
<b>Planificación.....</b>	<b>13</b>
<b>Desarrollo del trabajo.....</b>	<b>14</b>
<b>1 Viabilidad Comercial .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Análisis del Entorno General .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.1 Factores Político-Legales.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.2 Factores Económicos.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.3 Factores Sociales .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.4 Factores Tecnológicos .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.5 Factores Medioambientales .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 El entorno específico competitivo .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.1 El mercado consumidor .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2 El mercado competidor .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.3 El mercado proveedor .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.4 Productos sustitutivos.....</b>	<b>19</b>

1.2.5	Análisis del atractivo del sector .....	20
<b>1.3</b>	<b>Análisis DAFO .....</b>	<b>22</b>
<b>1.4</b>	<b>Objetivos de Gestoría Bande S.L.U. ....</b>	<b>22</b>
<b>1.5</b>	<b>Plan de Marketing .....</b>	<b>22</b>
1.5.1	Política de servicios .....	22
1.5.2	Política de precios .....	24
1.5.3	Política de promoción .....	25
1.5.4	Política de distribución .....	27
<b>2</b>	<b>Viabilidad Operativa .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1</b>	<b>Viabilidad Legal.....</b>	<b>28</b>
2.1.1	Forma Jurídica .....	28
2.1.2	Trámites para la puesta en marcha .....	28
2.1.3	Coste final de dichos trámites .....	29
<b>2.2</b>	<b>Viabilidad y descripción de la prestación de servicios .....</b>	<b>30</b>
2.2.1	El plan de ventas .....	30
2.2.2	El Plan de producción y operaciones .....	33
2.2.3	Descripción de las edificaciones .....	35
2.2.4	Determinación de la localización .....	36
2.2.5	Determinación del equipamiento .....	36
<b>2.3</b>	<b>Viabilidad Organizativa .....</b>	<b>38</b>
2.3.1	Estructura Organizativa.....	38
2.3.2	Necesidades de Recursos Humanos .....	38
2.3.3	Coste de Personal.....	40
2.3.4	Políticas de Recursos Humanos .....	41
<b>3</b>	<b>Viabilidad Económico-Financiera .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1</b>	<b>Ingresos .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2</b>	<b>Costes .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3</b>	<b>Inversión .....</b>	<b>43</b>
<b>3.4</b>	<b>Plan de Tesorería y Financiación del Proyecto .....</b>	<b>43</b>
<b>3.5</b>	<b>Balance .....</b>	<b>44</b>
<b>3.6</b>	<b>Cuenta de Resultados .....</b>	<b>45</b>
<b>3.7</b>	<b>Rentabilidad.....</b>	<b>46</b>
<b>3.8</b>	<b>Análisis del Riesgo .....</b>	<b>49</b>
<b>3.9</b>	<b>Punto de Equilibrio .....</b>	<b>50</b>

<b>Conclusiones y ampliaciones .....</b>	<b>51</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>54</b>
<b>Anexo I: Plan de Ventas Mensual.....</b>	<b>56</b>

# Índice de abreviaturas

ADJ: Impuesto sobre Actos Jurídicos Documentados.  
CIF: Código de Identificación Fiscal.  
CIRCE: Centro de información y Red de Creación de Empresas.  
CMCP: Coste Medio de Capital Ponderado.  
DUE: Documento Único Electrónico.  
ERTES: Expediente de Regulación Temporal de Empleo.  
I+D+I: Investigación, Desarrollo e Innovación.  
IGAPE: Instituto Gallego de Promoción Económica.  
IP: Impuesto sobre Patrimonio.  
IRNR: Impuesto sobre la Renta de No Residentes.  
IRPF: Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.  
IS: Impuesto de Sociedades.  
ISD: Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.  
ITP: Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales.  
IVA: Impuesto sobre el Valor Añadido.  
NIF: Número de Identificación Fiscal.  
OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.  
PAE: Punto de Atención al Emprendedor.  
PIB: Producto Interior Bruto.  
PYG: Cuenta de Pérdidas y Ganancias.  
PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas.

RETA: Régimen Especial de Trabajadores y Autónomos.

RRSS: Redes Sociales.

S.L.: Sociedad Limitada.

S.L.P.: Sociedad Limitada Profesional.

S.L.U.: Sociedad Limitada Unipersonal.

TAE: Tasa Anual Equivalente.

VAN: Valor Actual Neto.

# Índice de Tablas

TABLA 1: PLANIFICACIÓN .....	13
TABLA 2: ANÁLISIS DAFO.....	22
TABLA 3: LISTA DE PRECIOS .....	25
TABLA 4: ACCIÓN DE MARKETING 1.....	26
TABLA 5: ACCIÓN DE MARKETING 2.....	27
TABLA 6: COSTE DE LA CONSTITUCIÓN .....	29
TABLA 7: MERCADO CONSUMIDOR Y COMPETIDOR .....	30
TABLA 8: MERCADO POTENCIAL.....	31
TABLA 9: CUOTA DE MERCADO.....	32
TABLA 10: VARIACIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO.....	32
TABLA 11: PLAN DE VENTAS ANUAL .....	33
TABLA 12: HORAS EFECTIVAS ANUALES.....	33
TABLA 13: HORAS POR SERVICIO.....	34
TABLA 14: PERSONAL Y OCUPACIÓN AÑO 1 .....	34
TABLA 15: PERSONAL Y OCUPACIÓN AÑO 2 .....	35
TABLA 16: PERSONAL Y OCUPACIÓN AÑO 3 .....	35
TABLA 17: MATERIAL INICIAL .....	37
TABLA 18: SUMINISTROS MENSUALES.....	37
TABLA 19: NÚMERO DE PERSONAL.....	39
TABLA 20: NECESIDADES DE PERSONAL .....	39
TABLA 21: COSTE DE LA SEGURIDAD SOCIAL PARA LA EMPRESA.....	40
TABLA 22: COSTE MENSUAL PERSONAL AÑO 1.....	40
TABLA 23: COSTE MENSUAL PERSONAL AÑO 2.....	41



TABLA 24: COSTE MENSUAL PERSONAL AÑO 3 .....	41
TABLA 25: INGRESOS ANUALES .....	42
TABLA 26: COSTES VARIABLES .....	42
TABLA 27: COSTES FIJOS .....	43
TABLA 28: INVERSIONES .....	43
TABLA 29: PLAN DE TESORERÍA DEL 1º AÑO .....	44
TABLA 30: FINANCIACIÓN .....	44
TABLA 31: BALANCE .....	45
TABLA 32: CUENTA DE RESULTADOS .....	46
TABLA 33: FLUJOS NETOS DE CAJA .....	46
TABLA 34: PRINCIPALES RATIOS .....	47
TABLA 35: VAN .....	48
TABLA 36: ESCENARIOS .....	49
TABLA 37: FLUJOS NETOS DE CAJA EN LOS DISTINTOS ESCENARIOS .....	49
TABLA 38: PUNTO DE EQUILIBRIO .....	50
TABLA 39: CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO .....	52
TABLA 40: RESUMEN DE LOS DATOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS .....	53
TABLA 41: PLAN DE VENTAS MENSUAL AÑO 1 .....	56
TABLA 42: PLAN DE VENTAS MENSUAL AÑO 2 .....	57
TABLA 43: PLAN DE VENTAS MENSUAL AÑO 3 .....	58

# Índice de Gráficos

GRÁFICO 1: VAN .....	48
GRÁFICO 2: VAN SEGÚN LOS ESCENARIOS.....	49
GRÁFICO 3: PUNTO DE EQUILIBRIO .....	50

# Índice de Figuras

FIGURA 1: ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	21
FIGURA 2: ORGANIGRAMA .....	38

# Introducción

La directiva de la Unión Europea, 2013/34/UE, define que ha de entenderse por empresas pequeñas, medianas y grandes. En su artículo 3.1 define microempresa como aquella que a cierre de balance cumple dos de los tres requisitos siguientes:

- Tener menos de 10 empleados.
- Contar con un volumen de negocio menor o igual a 700.000€
- Total del balance que no supere los 350.000€.

Y, en su artículo 3.2, extiende dichos límites para que una empresa sea definida como pequeña, hasta los siguientes:

- Tener menos de 50 empleados.
- Contar con un volumen de negocio menor o igual a 8.000.000€.
- Total del balance que no supere los 4.000.000€.

Ambos tipos de empresas no suelen tener personal integrado en su plantilla para realizar las diversas labores administrativas como la contabilidad, la fiscalidad, etc. Por esta misma razón, suelen subcontratar dichas labores a otro tipo de empresas: Gestorías.

Según el último informe de La Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, elaborado a febrero del 2021, del total de empresas que existen en España el 99,83% son Pymes. En consecuencia, la economía española se basa en Pymes y lo mismo ocurre en Galicia y en la comarca de Arzúa.

Hemos optado por desarrollar una Gestoría como idea de negocio, considerando que es una empresa de gran utilidad para su cartera de clientes y que al mismo tiempo puede bastante potencial. Así mismo, también se considera esencial para ayudar a otro tipo de emprendedores, como autónomos, y a particulares con diferentes trámites que les puedan resultar complicados.

En este contexto, el plan de negocio busca analizar si una gestoría resultaría un negocio rentable a través de diversos análisis y estudios de mercado que se van a desenvolver a lo largo del trabajo.

# Planificación

Este Trabajo Fin de Grado ha sido elaborado en el segundo semestre del curso académico 2020-2021, tutelado por Juan Luis Castromán Diz.

Tabla 1: Planificación

	2021																			
	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Primera reunión con el tutor/a- Idea de Negocio																				
Búsqueda y análisis de la documentación																				
El entorno específico o competitivo																				
Viabilidad Legal																				
Plan de Marketing																				
DAFO																				
Viabilidad y descripción del proceso productivo																				
PESTEL																				
Viabilidad Organizativa																				
Viabilidad Económico-Financiera																				
Conclusiones y Bibliografía																				

Fuente: Elaboración Propia

# Desarrollo del trabajo

Este trabajo consiste en crear un Plan de Negocio que sirva como guía para la creación de una gestoría: Gestoría Bande S.L.U. Mediante un análisis sobre la viabilidad comercial, la viabilidad operativa y la viabilidad económico-financiera se establecerá la conveniencia o no de realizar dicho proyecto.

## 1 Viabilidad Comercial

### 1.1 Análisis del Entorno General

Mediante el análisis PESTEL se pudo obtener la situación actual y la perspectiva de evolución del entorno general en el que se desarrollará el proyecto a través del estudio de seis grupos de factores claves: Políticos y Legales, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Medioambientales. Dichos factores son fundamentales para el éxito de la estrategia y, por lo tanto, es esencial conocerlos en profundidad.

#### 1.1.1 Factores Político-Legales

España es un país democrático formado por una monarquía parlamentaria y perteneciente a la Unión Europea desde 1986. Actualmente el jefe de Estado es el rey Felipe VI y el gobierno está formado por la coalición entre el Partido Socialista Obrero Español y Podemos, nombrando presidente a Pedro Sánchez. La región está dividida en 17 comunidades autónomas entre las cuales se encuentra Galicia, actualmente gobernada por el Partido Popular a través de Alberto Núñez Feijóo.

En cuanto a los factores legales, en el mercado de las gestorías existen algunos requisitos necesarios debido a que estas manejan información muy importante y confidencial de sus clientes. Si esa información no es tratada correctamente o se comete algún error en la prestación de los servicios, es muy probable que el cliente tenga un problema y, por consiguiente, la gestoría. Por esta misma razón es un requisito legal que la gestoría cuente con un seguro de responsabilidad civil que cubra cualquier tipo de negligencia que se pueda cometer con el cliente.

Dependiendo de la forma que adopte la gestoría, esta tendrá que hacer frente a una serie de tipos impositivos fijados por el Estado. Si la gestoría opta por constituirse como una sociedad tendrá que someterse al IS con un tipo impositivo fijo del 25%, el cual está previsto que se rebaje próximamente al 23% en el caso de PYMES que facturen menos de 1 millón de euros. Por el contrario, si el dueño de la gestoría decide constituirse como autónomo tributará por el IRPF y el tipo impositivo variará según los ingresos declarados.

En cuanto a las ayudas ofrecidas por el Estado, es posible acogerse a subvenciones específicamente diseñadas para la creación de nuevas empresas. Además, Galicia cuenta con una red gallega de Bussines Angels, otra red de mentoring y un fondo de iniciativas emprendedoras.

### **1.1.2 Factores Económicos**

Actualmente, el PIB de España se sitúa en 288.284 millones de euros (primer trimestre de 2021) con una tasa de crecimiento anual del -4,2% y trimestral del -0,4%; junto con una deuda pública en términos del PIB del 125,3%. Mientras tanto, la tasa de desempleo se encuentra en el 15,98% y la de inflación en un 2,6%. En cambio, la OCDE augura un elevado crecimiento económico para España en los próximos años, situándola en el primer puesto de crecimiento de la eurozona.

El último año ha sido especialmente duro debido a la crisis ocasionada por el Covid-19. Muchas empresas han tenido que cerrar definitivamente y muchas otras reducir considerablemente su tamaño. Mientras tanto, la creación de empresas también se ha visto gravemente perjudicada, puesto que no hay lugar en el mercado para ellas.

Paralelamente, el poder adquisitivo de los ciudadanos ha disminuido en la mayoría de los casos. Teniendo en cuenta que las gestorías viven de este tipo de clientes, su actividad se ha visto perjudicada. Pese a que los ERTES han aumentado, y son las gestorías en muchos casos las que se encargan de tramitarlos, no compensa las pérdidas derivadas del cierre de empresas y la disminución de la creación. Sin embargo, y aunque los efectos de la crisis van a perdurar en el tiempo, los indicadores económicos prevén una pronta recuperación y vuelta a la normalidad, con lo que esto supondría un alivio para el sector de la gestión.

### **1.1.3 Factores Sociales**

La población española aumentó en 61.609 personas durante el 2020, llegando en el actual año a 47.394.223 habitantes. Por su parte, Galicia cuenta actualmente con 2.694.245 habitantes, lo que supone una disminución del 0,3% con respecto al año 2020. En cuanto a la distribución de la población, la mayoría se encuentra en regiones de la periferia y en Madrid, siendo Andalucía la comunidad autónoma con mayor población y Galicia la quinta.

En cuanto al nivel de formación, en la población adulta (25-64 años) el 37,1% tiene estudios inferiores a la segunda etapa de la educación secundaria. Este porcentaje con el paso del tiempo ha ido disminuyendo, siendo Galicia la segunda comunidad, por detrás de Asturias, que ha logrado una mayor disminución. Por el contrario, el 39,7% tiene superados estudios de educación superior.

En cuanto al estilo de vida, cada vez es más habitual ver a la sociedad familiarizada con las nuevas tecnologías, lo que ha propiciado un cambio de vida en la mayor parte de la población y también un cambio empresarial, puesto que, en términos generales, las empresas deben esforzarse más en el ámbito tecnológico para alcanzar mejor a su público objetivo.

Para el consumo, los indicadores actuales no son alentadores, puesto que la crisis ha disminuido el poder adquisitivo de la población y, por tanto, el gasto. Los estudios establecen

que el consumo irá aumentado a medida que la crisis vaya mejorando, mas este aumento será desigual. La población que pudo seguir trabajando durante el confinamiento aumentará su consumo junto con la salida de la crisis, mientras que las personas que se hayan quedado sin empleo esperarán más tiempo para volver a reactivar su consumo.

#### **1.1.4 Factores Tecnológicos**

La inversión en I+D+I en España ha aumentado en los últimos años, siendo los presupuestos más grandes de la historia. Sin embargo, España va por detrás de otros países europeos como Polonia, la cual realiza un menor esfuerzo en I+D+I. Para hacerse una idea, en el año 2019 España tenía la posición número 18 de 28 entre los Estados miembros de la Unión Europea en inversión en I+D+I. A nivel autonómico ninguna comunidad alcanza el 2% (número fijado como óptimo) de inversión, siendo número uno País Vasco con un 1,97% seguido de Madrid (1,71%).

A nivel privado la inversión ha alcanzado su máximo en 2019, año anterior a la crisis económica, con una partida de 8.783 millones de euros. De esta manera, es el sector privado es el que sustenta parte del nivel de inversión en I+D+I en España.

En cuanto a las gestorías, el nivel tecnológico de estas tiene suma importancia debido a los softwares necesarios para realizar las prestaciones de servicios. En cambio, las gestorías contratan estos servicios a otro tipo de empresas; por lo que más que una inversión en desarrollo lo que necesitan es una inversión económica en los programas informáticos que otras empresas han desarrollado previamente. Pese a esto, es necesario que estén buscando continuamente formas de mejorar para ofrecer los mejores softwares a sus clientes y así prestar unos servicios óptimos.

#### **1.1.5 Factores Medioambientales**

En España existen diversas leyes para proteger el entorno medioambiental. Algún ejemplo de estas son la ley 26/2007 de responsabilidad medioambiental o la ley 30/2014 de parques nacionales. Junto a esto se encuentra la creciente preocupación entre la sociedad por cuidar el medio en el que vivimos, por lo que es muy importante para las empresas respetarlo tanto a nivel legal como social.

Los servicios que ofrecen las gestorías no tienen un impacto directo sobre el medioambiente, pero sí indirectamente. Los suministros de estas como la luz, mobiliario, internet, etc., sí que tiene un impacto directo sobre el entorno medioambiental. Por esta razón, es importante escoger a un proveedor que sea respetuoso con el medioambiente y cumpla las medidas legales impuestas por el Estado.

### **1.2 El entorno específico competitivo**

A través del análisis de las cinco fuerzas competitivas, cuyo autor es Michael E. Porter, se puede obtener el atractivo del sector; fundamental para analizar la rentabilidad a largo plazo de la empresa. Para ello, en los apartados siguientes describiremos las principales características del mercado consumidor, el mercado competidor, el mercado de proveedores y los posibles productos substitutivos.



### 1.2.1 El mercado consumidor

Debido a la cercanía con los clientes que requiere la prestación de servicios, estos serán de un entorno cercano al establecimiento permanente de Gestoría Bande S.L.U., es decir, el municipio de Arzúa. Así pues, el ámbito de actuación de la empresa comprenderá principalmente la comarca de Arzúa (Arzúa, Boimorto, O Pino y Touro), aunque también se podrán esperar clientes de la comarca de Melide (Melide, Santiso, Sobrado y Toques).

El mercado consumidor al que se dirige Gestoría Bande S.L.U. puede dividirse en 3 segmentos:

1. Particulares: Este grupo de clientes requerirá principalmente servicios de gestión de vehículos motorizados y gestión de licencias. También podrán solicitar servicios relacionados con la gestión fiscal, en concreto, declaraciones del IRPF, del ISD, del IRNR, del IP e ITP y del AJD.

Los habitantes de las comarcas de Arzúa y Melide suman 16.241 y 11.872 habitantes respectivamente. A pesar de que muchos de estos habitantes pueden no requerir los servicios de Gestoría Bande S.L.U. debido a su edad, situación laboral y económica o debido a que ya cuentan con profesionales a su lado, aún queda un amplio abanico que poder abarcar.

2. Pymes y Autónomos: Este tipo de clientes serán los más habituales de la empresa y su principal fuente de ingresos. Los servicios que pueden requerir son muy amplios, pero se pueden agrupar en gestión laboral, gestión contable y gestión fiscal; dentro de la cual requerirán declaraciones del IVA, del IS, de aduanas y censales.

Actualmente en Arzúa, el principal lugar de operaciones de la empresa, se encuentran 174 empresas operativas. Más del 90% de ellas son empresas de reducida dimensión, por lo que subcontratan su gestión a las gestorías. Si bien, estas empresas ya suelen estar asociadas a un competidor, por lo que habrá que trabajar en estrategias para que se cambien a Gestoría Bande S.L.U.

En cuanto a Melide, en el municipio se encuentran 265 empresas. Al igual que en el caso de Arzúa, muchas son de tamaño reducido por lo que recurren a gestorías. En este caso, puesto que la competencia es mayor debido a la localización y a un mayor número de competidores, las estrategias de captación de clientes tendrán que ser más intensas.

En cuanto a los autónomos, en Arzúa se encuentran registrados 290 y en Melide 461. Este tipo de clientes son los más numerosos y por tanto en los que se debe centrar la gestoría, ya que permitirán obtener un mayor número de ingresos en los primeros años.

En el resto de los municipios mencionados como ámbito de actuación encontramos el siguiente número de empresas/autónomos:

- Boimorto: 30/82
- O Pino: 20/117
- Touro: 91/112
- Santiso: 32/61
- Sobrado: 48/70
- Toques: 30/28

3. Pymes y Autónomos de nueva creación: En este caso, en principio este segmento solo requerirá una vez de los servicios, pero son clientes potenciales del segundo segmento y

por tanto es importante captarlos. Los servicios que van a requerir comprenden los trámites necesarios para la creación de una empresa, así como los planes de negocio, planes de empresa y la búsqueda y tramitación de las posibles subvenciones a las que puedan acogerse.

Las empresas que se han creado en este último año en la comarca de Arzúa han sido 6 y en la comarca de Melide 14. Antes de la crisis ocasionada por el Covid-19 el número era el doble, mas se prevé que en los próximos años, junto con la recuperación de la economía, se vuelvan a las cifras previas a la pandemia.

### **1.2.2 El mercado competidor**

Cada vez son más las empresas que se dedican a los servicios de gestoría debido al aumento de su demanda por parte, en mayor medida, de PYMES y autónomos. Por esto mismo, es muy importante centrarnos en analizar la competencia y buscar formas de diferenciarnos.

El análisis de la competencia lo vamos a dividir en dos segmentos: El sector público y el sector privado:

#### **El sector público:**

1. Los ayuntamientos: Hoy en día los ayuntamientos cuentan en su plantilla con un agente de empleo cuya función es asesorar a empresas ya existentes y empresas en creación. Entre sus cometidos se encuentra la búsqueda de subvenciones, de ayudas y de empleados, así como la elaboración de los planes de empresa y de negocio. En el ámbito de actuación de Gestoría Bande S.L.U., definido previamente, nos encontramos con 8 municipios y por tanto 8 ayuntamientos que pueden llegar a desempeñar esta labor. A pesar de que dichos ayuntamientos solo realicen una pequeña parte de los servicios de la gestoría, son un factor para tener en cuenta por su precio, el cual es nulo o muy reducido, lo que podría hacer que los clientes potenciales se decantaran por esta opción y no por la de una gestoría.

2. Organismos Públicos: En la Xunta de Galicia se pueden encontrar organismos que ayudan a la creación de nuevas empresas como el IGAPE. También existen otros organismos a nivel estatal como Hacienda y la Seguridad Social que realizan algunas funciones propias de una gestoría. Sin embargo, suelen ser pocos los servicios que ofrecen y siempre limitados a su campo. Unos organismos que pueden llegar a realizar más funciones son las Cámaras de Comercio, que prestan servicios tanto de creación de empresas como de comercio exterior, arbitraje y mediación, competitividad, formación, etc. Muchas de estas funciones, especialmente la creación de empresas, son parte de las que realiza Gestoría Bande S.L.U., por lo que se podrían considerar una amenaza.

#### **El sector privado:**

Gestoría y Asesoría no es lo mismo, pues una asesoría está enfocada principalmente a ofrecer consejos e información mientras que una gestoría, como es nuestro caso, se dedica en mayor medida a llevar a cabo trámites administrativos. En cambio, en la práctica realizan actividades similares, por lo que en el mercado competidor de Gestoría Bande S.L.U. se incluirán las asesorías de la zona.

1. Gestoría: En la zona en la que se va a operar se encuentran 4 gestorías.

- Arzúa: 2
- Melide: 1
- Sobrado: 1

Dichas empresas son pequeñas, sin elevada cuota de mercado. Tienen menos de dos empleados y unos ingresos de explotación y resultados de ejercicios relativamente bajos. En el caso de Arzúa, donde sería la competencia más directa, la gestoría con más repercusión es una S.L.P. con tan solo un empleado. Sus ingresos de explotación en su última PYG publicada son de 50.532€ y su resultado de ejercicio de 1.578€. En cuanto a su Rentabilidad económica y financiera, estas son de 11,10% y 15,36% respectivamente (ECO-LEY ASESORES S.L.P).

2. Asesoría: El número de asesorías en el ámbito de actuación es de 16. Cabe destacar la mayor parte de dichas asesorías realizan tanto tareas de asesoría como gestoría, por lo que serán tratadas de la misma manera que las gestorías.

- Arzúa: 1
- Boimorto: 1
- Touro: 1
- O Pino: 1
- Melide: 12

En este caso, las asesorías cuentan con varias diferencias. En Touro, O Pino y Boimorto su volumen de negocio es escaso, incluso llegando a tener rentabilidades y resultados de ejercicio negativos como es el caso de la asesoría de Touro y O Pino. En Arzúa, la asesoría tiene un volumen ligeramente inferior a las gestorías, pero en términos generales están muy igualadas. Sin embargo, es en Melide donde se encuentra una mayor diferencia. Estas asesorías son las que cuentan con mayor volumen de negocio de todos los competidores del área de actuación. La más grande cuenta con 4 empleados y unos ingresos de explotación de 163.119€. Su resultado de ejercicio es de 9.351€ y sus rentabilidades son de 3,10% la económica y 4,21% la financiera. (SANGUIAO GESTIER S.L). La segunda mejor tiene la mitad de empelados, unos ingresos de explotación de 50.469€ y un resultado de ejercicio de 7.478€. En cuanto a su rentabilidad, es mayor tanto la económica (9,31%) como la financiera (82,30%). (CC XESTIÓN MELIDE S.L).

### **1.2.3 El mercado proveedor**

Los servicios que se prestan en Gestoría Bande S.L.U. necesitan principalmente el conocimiento de los empleados, pero requieren de un suministro continuado tanto de material como de servicios para poder desarrollar su actividad. Sus proveedores serán los encargados de suministrarle tanto material de oficina como el software adecuado, así como servicios esenciales como internet, hosting, línea telefónica, energía eléctrica y suministro de agua y gas. Otros proveedores serán los encargados de proporcionarle el mobiliario necesario para acondicionar el local, mas en un principio serán proveedores puntuales sin una periodicidad establecida.

### **1.2.4 Productos sustitutivos**

Los trámites que realiza una gestoría pueden ser satisfechos por los propios clientes sin necesidad de recurrir a una empresa de este tipo. Por el contrario, muchos de los clientes no tienen el conocimiento suficiente ni el tiempo necesario para realizar dichas acciones, por lo que recurren a gestorías. En este aspecto, si los clientes decidieran hacer las cosas por sí mismos, eso sería el principal sustitutivo para la gestoría. Además, los principales clientes son Pymes y autónomos, los cuales tienen una reducción considerable de los tramites a realizar debido a su condición, lo que facilita que sean ellos mismos quien los solventen.

Otro producto sustitutivo, aunque en menor medida, que se debe de tener en cuenta son los organismos públicos mencionados anteriormente. Estos no realizan todas las funciones de una gestoría, sino ciertas labores concretas. El organismo más completo son las cámaras de comercio, más carecen de tareas como la gestión laboral o fiscal, las cuales sí ofrece Gestoría Bande S.L.U. En consecuencia, dichos organismos se consideran sustitutivos parciales de una gestoría.

### 1.2.5 Análisis del atractivo del sector

En este apartado, sobre la base de los apartados anteriores analizaremos el atractivo del sector a partir de las cinco fuerzas que Porter presenta, las cuales son las siguientes: de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y amenaza de productos sustitutivos.

1. Amenaza de nuevos competidores: Esta fuerza competitiva se basa en describir lo fácil o difícil que es acceder a la industria mediante el análisis de las distintas barreras de entrada. Para las empresas que ya están en el sector es conveniente que dichas barreras sean altas, pues así tendrán menos competencia. En el caso de Gestoría Bande S.L.U., al ser una empresa que está entrando al mercado, puede interesarle que sean bajas para tener más facilidades para entrar, mas a la larga preferirá que sean altas.

En el caso de este sector, una de las barreras más difíciles de superar es la de la experiencia. En el mercado no existe ninguna empresa que sea líder, pero todas y cada una de ellas tiene unos clientes propios debido a la experiencia que poseen a nivel de empresa y con el propio cliente. Si un cliente está contento con su gestoría no cambiará, por lo que las nuevas empresas lo tienen difícil en ese aspecto.

Otra barrera es la inversión inicial, mas en este caso no es excesivamente alta. Esta inversión puede variar mucho en función del tipo de material que se adquiera o si se decide compra o alquila el local. Sin embargo, en este negocio lo primordial es el capital humano, por lo que no es necesario realizar una gran inversión. En cuanto a los servicios prestados, estos no tienen lugar a diferenciación más allá del trato de los empleados a los clientes, lo que facilitaría la entra de nuevos competidores.

Con todas estas barreras, a pesar de que la primera tiene un cierto grado de dificultad, podemos decir que en general no son demasiado elevadas, por lo que nos encontraríamos con una amenaza de nuevos competidores alta.

2. Rivalidad entre competidores: Una vez superadas las barreras de entrada comentadas anteriormente queda ver cómo será la rivalidad de las empresas que se encuentran en el sector. Una vez que una gestoría capta un cliente este es difícil que se vaya, por lo que en este aspecto no hay mucha rivalidad competitiva. Sin embargo, es en la captación de nuevos clientes donde dicha rivalidad se dispara. En la actualidad, en el área de actuación de Gestoría Bande S.L.U. existen 20 posibles competidores, lo cual es un número bastante elevado teniendo en cuenta la dimensión de ambas comarcas (Arzúa y Melide). A pesar de que muchos tienen un volumen de negocio reducido, otros acaparan gran parte de los clientes y tienen una amplia capacidad para captar los clientes potenciales debido a su amplia experiencia. Debido a que el producto está poco diferenciado, una de las maneras más fáciles y eficaces de competir es mediante el precio, lo que da lugar a una alta rivalidad competitiva para atraer a nuevos clientes y mantener la cuota de mercado.

3. Poder de negociación de los proveedores: En este apartado se analiza la capacidad que tiene los proveedores para imponer sus reglas, la cual le conviene a la empresa que sea baja para así poder negociar ella misma sus condiciones como mejor le resulte. Como se ha

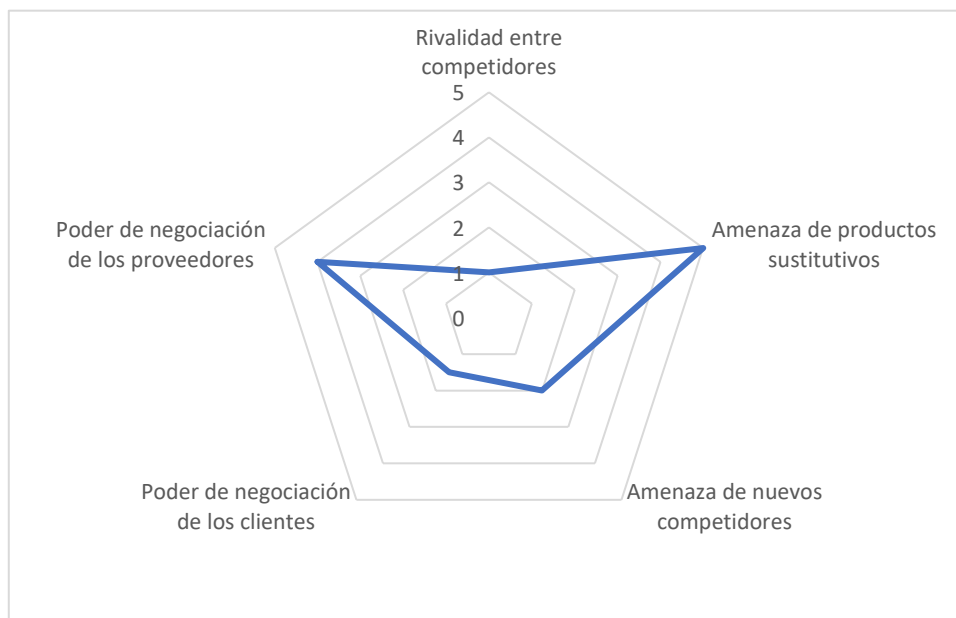
mencionado en el punto 1.2.3, en este negocio prácticamente no hay proveedores; por lo que estos no tienen prácticamente poder de negociación.

4. Poder de negociación de los clientes: Como se ha comentado en ocasiones anteriores, los servicios ofrecidos en las gestorías no tienen prácticamente diferenciación. Por esto mismo, los clientes pueden cambiar de compañía sin ningún tipo de consecuencia, pues seguirán obteniendo el mismo tipo de servicio. Debido a que este negocio no tiene nada en particular que ofrecer a un cliente que no pueda ofrecer un rival, los clientes tiene un alto poder de negociación; pues si no se cumplen sus requisitos inmediatamente se pasarán a la competencia sin ningún tipo de coste de cambio.

5. Amenaza de productos sustitutivos: Un gran abanico de productos sustitutivos podría suponer una gran amenaza para la continuidad de la empresa. Por el contrario, como se ha visto en el apartado 1.2.4, los productos sustitutivos en este sector son escasos. Por este motivo la amenaza es prácticamente nula, lo que hace que las gestorías aumenten su valor de cara al cliente.

Tras el análisis realizado se llega a la conclusión de que la amenaza de nuevos competidores es elevada (2) al igual que la rivalidad entre competidores (1). En cuanto al poder de negociación de los proveedores, este es bajo (4), mientras que el poder de negociación de los clientes es alto (1,5). Por último, la amenaza de productos sustitutivos es muy baja (5). Con esta información se puede decir que el atractivo del sector es bajo, puesto que tres de las cinco fuerzas son elevadas; dos de ellas relacionadas con la competencia, lo que hace difícil asentarse en él.

Figura 1: Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

### 1.3 Análisis DAFO

El análisis DAFO recoge los aspectos más importantes del entorno (oportunidades y amenazas) y de la capacidad estratégica de la empresa (fortalezas y debilidades) que ayudan a establecer las estrategias a seguir para llevar el negocio con éxito.

Tabla 2: Análisis DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Fuerte presencia de las PYMES	Crisis del Covid-19
Elevado número de Autónomos	Rivalidad competitiva
Tendencia a la externalización de servicios	Productos sustitutivos
Sector Servicios predominante en España	Pocas barreras de entrada
Acceso a ayudas y subvenciones	Disminución de la creación de empresas
Amplio abanico de público objetivo	
Fortalezas	Debilidades
Local más céntrico que la competencia	Dificultad para captar los primeros clientes
Política de selección de personal	Empresa poco conocida
Políticas de precio para la creación	Inexperiencia en el sector
Política de servicios amplia	Un único punto de atención al cliente

Fuente: Elaboración Propia

### 1.4 Objetivos de Gestoría Bande S.L.U.

Una vez analizado el entorno y tenido en cuenta el análisis DAFO efectuado, se definen los objetivos a alcanzar. Como objetivos estratégicos a largo plazo, que servirán de guía para el rumbo de la empresa, se han decidido los siguientes:

1. Ser conocidos como una gestoría de referencia en el ámbito de Arzúa y su comarca, que proporciona servicio cercano y profesional.
2. Alcanzar unas ventas de 125.000€ en el tercer año.
3. Proporcionar un puesto de trabajo a la promotora y al menos a 4 personas más.
4. Alcanzar una rentabilidad comercial de al menos un 20%.

### 1.5 Plan de Marketing

Para alcanzar los objetivos generales de la empresa, que venimos de presentar, trazaremos un plan de marketing que contemplará las “4p del marketing”: producto (servicios), precio, promoción y distribución (*placement*).

#### 1.5.1 Política de servicios

Gestoría Bande S.L.U. llevará a cabo una serie de prestación de servicios divididos en 7 áreas.

Los primeros servicios que se consideran son aquellos que se producirán de forma puntual, por lo cual su medida a la hora de fijar el precio será de €/trámite. El precio establecido no dependerá del trámite a realizar, de forma que todos tendrán el mismo precio.

1. Gestión de vehículos motorizados:

- Matriculación de vehículos.
- Baja de vehículos.
- Traspaso de vehículos.
- Importaciones y exportaciones de vehículos.
- Cambios de domicilio del titular y sus correspondientes tramites.
- Gestión de multas.
- Gestión de los permisos de conducción.

2. Gestión de licencias:

- Licencia de pesca.
- Licencia de caza.
- Licencia de armas.

3. Gestión Fiscal:

- IRPF.
- ISD.
- IRNR.
- IP.
- ITP y AJD.

Los siguientes servicios están pensados para realizar de forma periódica mediante una relación contractual con la empresa. Por esto mismo, el precio constará de una parte fija y una parte variable. La parte fija se cuantificará en €/mes, mientras que la parte variable será de un % sobre la parte fija por cada trabajador; contando a partir del veinteaño trabajador con un límite de 30. En el caso de que la relación contractual sea con un autónomo, la parte variable comenzará a aplicarse desde el primer trabajador hasta el décimo.

1. Gestión laboral:

- Altas y bajas de la seguridad social.
- Elaboración de nóminas y finiquitos.
- Gestión de bajas laborales.
- Elaboración de contratos.
- Tramitación de subvenciones y ayudas para la contratación.
- Auditorías laborales.

2. Gestión Fiscal:

- IVA.
- IS.
- IRNR.
- Declaraciones de Aduanas y Censales.

3. Gestión Contable:

- Elaboración de las cuentas anuales.
- Conciliaciones bancarias.

En el caso de la creación de empresas existen dos opciones a la hora de cuantificarla. La primera opción es si la empresa no quiere contratar posteriormente servicios con Gestoría Bande S.L.U. En este caso se le cobrará una única cuota por la creación, independiente de si quiere realizar la creación completa o algún trámite suelto. Sin embargo, en la segunda opción, si la empresa contrata posteriormente los servicios, solo se le cobrará el 40% sobre el importe de la primera opción.

1. Creación de Empresas:

- Elaboración de Planes de Negocio y de Empresa.
- Inscripción en el Registro Mercantil.
- Obtención del CIF y alta en Hacienda.
- Escritura de constitución y estatutos de la empresa.
- Solicitud de licencias.
- Tramitación de subvenciones.
- Trámites de la Seguridad Sociales (inscripción de la empresa, alta de autónomos, alta de trabajadores...).

**1.5.2 Política de precios**

En base a la descripción de la política de servicios del apartado anterior, se establecen los precios de dichos grupos de servicios.



Tabla 3: Lista de Precios

Periodicidad del Servicio	Servicio	Precio	
		Parte Fija	Parte Variable
Servicios Eventuales	Gestión Vehículos Motorizados	50€/trámite	—
	Gestión Licencias		
	Gestión Fiscal		
Servicios Periódicos Empresas	Gestión labora	250€/mes	10% s/parte fija por cada trabajador <sup>1</sup>
	Gestión Fiscal		
	Gestión Contable		
Servicios Periódicos Autónomos	Gestión labora	100€/mes	10% s/parte fija por cada trabajador <sup>2</sup>
	Gestión Fiscal		
	Gestión Contable		
Creación Empresas	Relación Eventual	300 €/creación	—
	Realación Contractual Futura	120 €/creación	—

Fuente: Elaboración Propia

<sup>1</sup>La parte variable solo se aplicará a partir del trabajador nº 20 contando como límite el trabajador nº 30.

<sup>2</sup>La parte variable se aplicará desde el trabajador nº 1 contando como límite el trabajador nº 10.

### 1.5.3 Política de promoción

Para dar a conocer Gestoría Bande S.L.U. se van a utilizar diferentes acciones con la finalidad de atraer nuevos clientes, principalmente al inicio del negocio.

Tabla 4: Acción de Marketing 1

<b>Nombre de la acción</b>	Creación de contenido en RRSS y página web <sup>1</sup> .
<b>Explicación detallada de la acción</b>	A través de la creación de contenido se pretende crear tráfico y así poder llegar al público objetivo de manera rápida y sencilla. La creación de contenido se hará tanto en página web como en las RRSS, aunque en estas últimas será con menor frecuencia, puesto que su principal finalidad será la de dirigir al público a la página web de la empresa.
<b>Medios que se van a utilizar</b>	Se utilizarán dos medios para llevar a cabo la acción: <ul style="list-style-type: none"> <li>– La página web propia de la gestoría.</li> <li>– RRSS: Facebook.</li> </ul>
<b>Mensaje que se va a comunicar</b>	El contenido a crear será de dos tipos: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <u>Tipo 1</u>: Lista de servicios que se ofrecen y datos de contacto. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ En este caso el mensaje es transmitir información acerca de la empresa al público objetivo.</li> </ul> </li> <li>– <u>Tipo 2</u>: Posts sobre temas relacionados con la gestión como por ejemplo cambios en las normativas. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ En este caso el mensaje es de cercanía o de confianza de cara a clientes y público objetivo.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Timing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <u>Tipo 1</u>: La información solo será actualizada cuando algún dato cambie.</li> <li>– <u>Tipo 2</u>: Se publicará un post el último viernes de cada mes.</li> </ul>
<b>Coste</b>	El coste de la página web será la suma del hosting (6,99€/mes), del dominio (1,5€/año) y del desarrollo (1.000€). La red social Facebook no tendrá coste para la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

<sup>1</sup>Hay que aclarar que la página web no estará disponible para prestar servicios, aunque si se podrá pedir cita presencial a través de ella.

Tabla 5: Acción de Marketing 2

<b>Nombre de la acción</b>	Anuncio por palabras.
<b>Explicación detallada de la acción</b>	Para aquel público que no esté familiarizado con Internet y las RRSS se utilizará la prensa. Se realizará un anuncio por palabras en un periódico de la zona.
<b>Medios que se van a utilizar</b>	El periódico elegido será “La Voz de Galicia”, edición de Santiago de Compostela por ser la más visualizada en la zona geográfica en la que se encuentra la empresa.
<b>Mensaje que se va a comunicar</b>	“Gestoría Bande S.U.L. en Arzúa, atención personalizada y eficaz a tu alcance.”
<b>Timing</b>	Se emitirá el anuncio las tres semanas previas a la apertura de la gestoría y luego, durante los 6 meses siguientes a la apertura, todos los domingos por ser los días con más lectores.
<b>Coste</b>	El coste de las tres semanas previas es de 313,81 € mientras que el coste de los domingos hace un total de 26,89€.

Fuente: Elaboración Propia

### 1.5.4 Política de distribución

La prestación de servicios se llevará a cabo de forma presencial desde el local del negocio, dejando la página web como un instrumento informativo y apto para concertar una cita presencial.

El local se ubicará en el municipio de Arzúa, en la cual también se encuentra un polígono industrial. Este es el principal núcleo económico del municipio y alberga empresas destinadas a actividades tanto industriales como comerciales. La gestoría tendrá su establecimiento a 1km de dicho polígono, puesto que este último se encuentra a las afueras de la localidad mientras que la gestoría se ubica en el centro. Muestra de esto último es que a 300m está la plaza principal y a 200m el ayuntamiento, lo cual se considera una ubicación bastante céntrica y apropiada para darse a conocer con facilidad.

Otra circunstancia para tener en cuenta es el aparcamiento para los clientes de la gestoría. En la calle en la que se encuentra el local resulta muy difícil encontrar un lugar para estacionar el vehículo. Sin embargo, a 150m se encuentra un aparcamiento gratuito, y por si este no fuera suficiente, a 400m se encuentra uno más grande y también gratuito para que los clientes no tengan problemas a la hora de estacionar sus vehículos.

En cuanto al atractivo del municipio, Arzúa es muy conocida por ser “la tierra del queso”; de hecho, la denominación de Origen Arzúa-Ulloa tiene su epicentro en el municipio. Además, su famosa fiesta del queso (celebrada en marzo) atrae a mucho público de toda Galicia e incluso de fuera. En el ámbito empresarial las empresas más representativas de la zona son Toldos Gómez S.L. y Maderas Carril S.L.

## 2 Viabilidad Operativa

### 2.1 Viabilidad Legal

#### 2.1.1 Forma Jurídica

La forma jurídica de Gestoría Bande S.L.U. será Sociedad Limitada Unipersonal. Este tipo de sociedades se diferencia de las Sociedades Limitadas en el número de socios. Mientras que en la S.L.U. las participaciones están concentradas en una única persona física o jurídica, en la S.L. las participaciones corresponden a más de un socio.

Las implicaciones que supone crear una S.L.U. son las siguientes:

1. Número de socios: En este caso habrá un único socio poseedor del 100% de las participaciones. Dicho socio único será Tania Vázquez Bande.

2. Responsabilidad del socio: La responsabilidad de este frente a terceros estará limitada al capital aportado.

3. Capital social: El capital mínimo necesario para crear la sociedad es de 3.000€ sin límite máximo, además, deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado. Las aportaciones podrán ser tanto dinerarias como no dinerarias, siempre y cuando estas últimas sean bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica sin contar los trabajos o servicios prestados.

4. Fiscalidad: La S.L.U. tributará por el IS.

#### 2.1.2 Trámites para la puesta en marcha

Antes de hablar de los trámites para la puesta en marcha, cabe mencionar los trámites que han de hacerse con anterioridad a la constitución de la empresa. En este caso, en primer lugar, se deberá obtener una certificación negativa de denominación del Registro Mercantil, la cual indica que el nombre que se le quiere dar a la sociedad aún no está siendo usado. A continuación, se debe solicitar a la Agencia Tributaria el NIF. Una vez este sea adjudicado es necesario ir al notario para validar los estatutos y hacer la escritura pública de la sociedad. Por último, se ha de liquidar en Hacienda el ITP Y AJD e inscribir la empresa en el Registro Mercantil correspondiente.

Una vez la empresa está constituida es necesario realizar otra serie de trámites para poner en marcha la empresa. Dichos trámites comienzan en la Agencia Tributaria con el alta en el censo de empresarios y el pago del impuesto sobre actividades económicas. El alta en el censo de empresarios lo realizarán las personas que vayan a desempeñar actividades/operaciones empresariales o profesionales, o bien que abonen cualquier tipo de rendimiento sujeto a retención. En este caso será la socia única Tania Vázquez Bande la que deba darse de alta. Por otra parte, la gestoría debe adonar el impuesto sobre actividades.

El siguiente paso será acudir a la Tesorería General de la Seguridad Social y realizar el alta en el RETA de los socios trabajadores y/o administradores. En este caso, la socia Tania Vázquez Bande va a ejercer la función de dirección y además prestará servicios a la empresa como una trabajadora más. Teniendo en cuenta que posee el 100% de las participaciones, queda claro que ejerce el control efectivo, motivos por los cuales la susodicha deberá acogerse a este régimen.

A continuación, es necesario solicitar al ayuntamiento, en este caso en el de Arzúa, la licencia de actividad y la de funcionamiento. La primera sirve para autorizar el desarrollo del trabajo, en este caso el servicio de gestoría. Esta misma licencia es la que autoriza las posibles obras que requiera el local para su acondicionamiento, mas en este caso el local no necesita de obras ni instalaciones. Una vez obtenida la licencia de actividad se tiene que solicitar la licencia de funcionamiento. En esta licencia, el ayuntamiento va a comprobar que el local reúne las condiciones necesarias para comenzar a desarrollar la actividad en él, y una vez concedida junto con la licencia de actividad, el local quedaría apto para comenzar el negocio.

El siguiente paso que seguir es solicitar el libro de visitas para cada centro de trabajo, en este caso uno. La finalidad del libro es que se encuentre siempre a disposición de la Inspección de Trabajo y de la Seguridad Social para realizar comprobaciones sobre los riesgos laborales. Una vez realizado dicho trámite es necesario comenzar con el alta de los trabajadores que la empresa vaya a contratar. Para poder completar estos trámites es necesario que el empresario, en caso de que sea la primera vez que contrata trabajadores, se inscriba como tal en la Tesorería General de la Seguridad Social.

Como penúltimo paso, una vez se comience a desarrollar la actividad es necesario informar a la Consejería de Trabajo de la apertura del centro de trabajo para que esta pueda realizar los controles pertinentes de seguridad y salud laboral. Y, para terminar, la empresa deberá obtener en la Inspección Provincial de Trabajo el calendario laboral con el horario, los festivos, los días de descanso, etc., que tiene que estar en un lugar visible a disposición del que lo necesite.

Una vez se hayan completado todos los trámites mencionados anteriormente, la empresa ya podrá comenzar a desarrollar la actividad de su objeto social. Todos estos trámites se pueden realizar de manera presencial acudiendo al lugar correspondiente o de forma telemática. La tramitación telemática se hace a través del sistema CIRCE mediante el DUE. Dicho documento se puede completar a través del propio portal del CIRCE o acudiendo al PAE.

Los trámites mencionados anteriormente hacen referencia a la creación de la sociedad en sí, sin embargo, la actividad de gestoría está regulada por el Estatuto Orgánico de la Profesión de Gestor Administrativo, por lo que es necesario que Tania Vázquez Bande se inscriba en un Colegio de Gestores Administrativos. En consecuencia, y para dar por finalizado los trámites de la puesta en marcha, será necesario contratar un seguro de responsabilidad civil que actúe en caso de que la empresa no proceda correctamente con sus clientes y cometa alguna infracción.

### 2.1.3 Coste final de dichos trámites

En el caso de la constitución de una S.L.U., el coste será el siguiente:

Tabla 6: Coste de la constitución

Trámite	Precio
Certificación Negativa	16,30 €
Agencia Tributaria (NIF)	1,50 €
Estatutos y Escritura Pública	200,00 €
Inscripción en el Registro Mercantil	100,00 €
<b>Total</b>	<b>317,80 €</b>

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la liquidación del ITP y AJD, su coste será del 1% sobre el valor real de la sociedad.

## 2.2 Viabilidad y descripción de la prestación de servicios

### 2.2.1 El plan de ventas

Para establecer la previsión de ventas de los tres primeros años es necesario recapitular y reorganizar la información expuesta en el apartado 1.2.1. y 1.2.2. para obtener el mercado consumidor y competidor.

Tabla 7: Mercado Consumidor y Competidor

		Empresas	Autónomos	Nueva creación	Habitantes	Competidores
Comarca de Arzúa	Arzúa	174	290	4	16.241	3
	Boimorto	30	82	—		1
	O Pino	20	117	5		1
	Touro	91	112	—		1
Comarca de Melide	Melide	265	461	5	11.827	13
	Sobrado	49	70	—		1
	Santiso	32	61	—		—
	Toques	30	28	—		—
Total		691	1.221	14	28.068	20

Fuente: Elaboración Propia

Para la sección de servicios eventuales es necesario tener en cuenta a los habitantes. Muchos de estos habitantes son menores de edad o no requieren de este tipo de servicios, mientras que otros optan por realizar los trámites ellos mismo. Por esta misma razón, del total de habitantes tan solo el 40% formará parte del mercado potencial. Aunque no todos los competidores tienen la misma cuota de mercado, de media cada uno abarca un 4,75% sobre el mercado potencial, por lo que Gestoría Bande S.L.U. aspirará el primer año a un 2,5%; suponiendo que cada habitante realizará de media 2 trámites por año. Dicho porcentaje abarca principalmente aquellos consumidores potenciales que aún no tengan una gestoría de confianza y estén en busca de ella.

Con respecto a los servicios periódicos de empresas, en la comarca existen unas 691 empresas. Muchas de estas empresas ya cuentan con una gestoría, con plantilla propia, o bien es el propietario el encargado de la gestión. Estos dos últimos casos son los minoritarios, con lo que entorno a un 70% de estas empresas recurren a una gestoría. De media, los competidores volverían abarcar un 4,75%, con lo que Gestoría Bande S.L.U. aspiraría a un 1,5%. De este porcentaje formaran parte aquellas empresas que decidan cambiarse de gestoría. Los factores que se ofrecen para que se propicie este cambio es una atención presencial y personalizada, un personal altamente cualificado y unos precios constantes a medio plazo con cuotas variables adaptadas a las circunstancias de cada empresa.

Los autónomos son los más numerosos dentro de los servicios periódicos. La mayor parte de ellos suelen recurrir a gestorías, por lo que el mercado potencial será del 80% de los mismos. Además, puesto que sus gestiones no suelen ser tan laboriosas como el en caso de las empresas, para ellos es más fácil cambiar de gestoría. Para lograr dicho cambio se utilizarán los factores mencionados anteriormente. Como la media de la cuota de mercado se fija en un 4,75%, y teniendo en cuenta que en este caso habrá mayor disposición al cambio, el porcentaje a cubrir del mercado potencial será del 2%.

Por último, en el caso de la creación de nuevas empresas, en el último año, debido a la crisis derivada del Covid-19, el número de empresas creadas ha disminuido; siendo el doble antes de la crisis. Por el contrario, se prevé que con la recuperación económica ese número aumente progresivamente, por lo que para este año se cuenta con que el número crecerá en un 30% y así progresivamente hasta alcanzar el 100% anterior a la crisis. De estas empresas se estima que el 60% será el mercado potencial y que el resto no recurrirán a una gestoría para emprender su negocio. El mercado potencial de este nicho no es suficiente para todas las gestorías existentes de la zona, y la mayor parte se lo llevarán las gestorías con mayor experiencia. Sin embargo, con la política de reducción del precio en un 60% si se quedan en la gestoría y con la promoción realizada durante el primer semestre, se prevé captar a 2 de estas empresas (10%) y a ninguna que no se adapte a este plan en el primer año.

Tras estas previsiones y teniendo en cuenta que los habitantes se mantendrán constantes y que los autónomos crecerán un 1% cada año, el mercado potencial sería el siguiente:

Tabla 8: Mercado Potencial

	<b>Servicios Eventuales</b>	<b>Servicios Periódicos Empresas</b>	<b>Servicios Periódicos Autónomos</b>	<b>Creación de Empresas</b>
<b>Año 1</b>	11.227,20	483,70	976,80	18,20
<b>Año 2</b>	11.227,20	496,44	986,57	22,40
<b>Año 3</b>	11.227,20	512,12	996,43	28,00

Fuente: Elaboración Propia

En los siguientes dos años consecutivos la cuota de mercado de Gestoría Bande S.L.U. se estima que aumentará a los porcentajes que se muestran a continuación. Dicho aumento será el fruto de las campañas de promoción establecidas en el punto 1.3.4, del mayor conocimiento de la gestoría en la zona y del aumento de experiencia, y por tanto de eficacia, por parte de los empleados.

Tabla 9: Cuota de Mercado

	Servicios Eventuales	Servicios Periódicos Empresas	Servicios Periódicos Autónomos	Creación de Empresas
<b>Año 1</b>	2,50%	1,50%	2,00%	10,00%
<b>Año 2</b>	3,00%	2,00%	3,50%	12,00%
<b>Año 3</b>	4,75%	2,50%	4,50%	15,00%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10: Variación de la Cuota de Mercado

	Servicios Eventuales	Servicios Periódicos Empresas	Servicios Periódicos Autónomos	Creación de Empresas
<b>Año 2</b>	20,00%	33,33%	75,00%	20,00%
<b>Año 3</b>	58,33%	25,00%	28,57%	25,00%

Fuente: Elaboración Propia

En los servicios eventuales se estima llegar a la media del mercado en el tercer año puesto que es el nicho de mercado más abundante y, además, es muy fácil captar nuevos clientes debido a la mayor propensión al cambio de los particulares. Por el contrario, en los servicios periódicos a empresas a penas se sobrepasa la mitad de la media en el tercer año, ya que sus relaciones con las gestorías suelen ser estables y es más difícil que se propicie un cambio. Mientras tanto, con los autónomos se conseguirá llegar prácticamente a la media del mercado en tres años debido a que, como se comentó anteriormente, su mercado potencial es mayor y, además, su predisposición al cambio es más elevada. Por último, en la creación de empresas el porcentaje a abarcar es muy superior a la media. Esta situación se debe a la escaseza de mercado potencial, lo que dejará a gestorías fuera del mercado. En este caso se prevé que Gestoría Bande S.L.U. abarque un amplio abanico debido a las características de este tipo de clientes. En estos casos no existe una relación previa con otra gestoría, lo cual acorta la distancia con los competidores. Otra ventaja son las ofertas de precio que se ofrecen, la promoción de los primeros meses y la experiencia que se espera ganar; factores que harán que parte de este mercado potencial se decida por la gestoría y no por los competidores.

Por tanto, y con estas previsiones los ingresos de los tres primeros años por parte de la gestoría serían los siguientes:



Tabla 11: Plan de Ventas Anual

	Año 1		Año 2		Año 3	
Periodicidad del Servicio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio
Servicios Eventuales	561	28.050,00 €	674	33.700,00 €	1.067	53.350,00 €
Servicios Periódicos Empresas	7	11.000,00 €	10	26.200,00 €	13	37.025,00 €
Servicios Periódicos Autónomos	20	14.180,00 €	35	33.920,00 €	45	49.620,00 €
Creación Empresas	—	—	1	300,00 €	2	600,00 €
	2	240,00 €	2	240,00 €	2	240,00 €
Facturación total	—	53.470,00 €	—	94.360,00 €	—	140.835,00 €

Fuente: Elaboración Propia

En el Anexo I se encuentran desglosadas las ventas de forma mensual para cada uno de los tres años, especificando en que caso se aplican las tarifas variables por cumplir los requisitos establecidos en el apartado 1.3.2.

## 2.2.2 El Plan de producción y operaciones

Según establece el convenio de gestorías administrativas la jornada laboral será de 1.786 h anuales, sin embargo, un 5% de ese tiempo estará reservado para bajas y permisos mientras que un 20% para trabajos no facturables como atender el teléfono, acudir al archivo, atender las necesidades personales de los empleados, etc. Este último porcentaje, con la adquisición de experiencia, se prevé que se reduzca al 15% en el segundo año y al 10% en el tercer año.

Tabla 12: Horas Efectivas Anuales

	Año 1	Año 2	Año 3
Horas Anuales	1.786,00	1.786,00	1.786,00
Bajas y Permisos	5%	5%	5%
No Facturable	20%	15%	10%
Horas Efectivas	1.339,50	1.428,80	1.518,10

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a las horas necesarias por servicio, debido al efecto aprendizaje, estas se reducirán en un 10% hasta el tercer año, en el cual se alcanzará la máxima eficiencia. De este modo, las horas por servicio quedarían de la siguiente manera:

Tabla 13: Horas por Servicio

	Año 1	Año 2	Año 3	
<b>Trámites</b>	0,50	0,45	0,41	<b>h/trámite</b>
<b>Empresas</b>	15,00	13,50	12,15	<b>h/mes</b>
<b>Autónomos</b>	9,00	8,10	7,29	<b>h/mes</b>
<b>Creación</b>	5,00	4,50	4,05	<b>h/creación</b>

Fuente: Elaboración Propia

Con esta información obtenemos las siguientes cifras de personal y porcentaje de ocupación:

Tabla 14: Personal y Ocupación Año 1

	Servicios Eventuales		Servicios Periódicos Empresas		Servicios Periódicos Autónomos		Creación Empresas		Hora/mes Totales	Ocupación
	Cantidad	Horas/mes	Cantidad	Horas/mes	Cantidad	Horas/mes	Cantidad	Hora/mes		
<b>Enero</b>	20	10,00	—	—	3	27,00	—	—	37,00	16,57%
<b>Febrero</b>	24	12,00	1	15,00	4	36,00	—	—	63,00	28,22%
<b>Marzo</b>	30	15,00	1	15,00	4	36,00	—	—	66,00	29,56%
<b>Abril</b>	60	30,00	2	30,00	6	54,00	1	5,00	119,00	53,30%
<b>Mayo</b>	70	35,00	3	45,00	7	63,00	—	—	143,00	64,05%
<b>Junio</b>	66	33,00	3	45,00	10	90,00	—	—	168,00	75,25%
<b>Julio</b>	50	25,00	4	60,00	13	117,00	—	—	202,00	90,48%
<b>Agosto</b>	46	23,00	5	75,00	15	135,00	—	—	233,00	104,37%
<b>Septiembre</b>	50	25,00	6	90,00	19	171,00	—	—	286,00	128,11%
<b>Octubre</b>	48	24,00	6	90,00	19	171,00	—	—	285,00	127,66%
<b>Noviembre</b>	46	23,00	6	90,00	20	180,00	—	—	293,00	131,24%
<b>Diciembre</b>	52	26,00	7	105,00	20	180,00	1	5,00	316,00	141,55%
<b>Horas/servicio Anual</b>	—	<b>281,00</b>	—	<b>660,00</b>	—	<b>1.260,00</b>	—	<b>10,00</b>	<b>2.211,00</b>	<b>82,53%</b>
								<b>Total Empleados</b>	<b>2</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15: Personal y Ocupación Año 2

	Servicios Eventuales		Servicios Periódicos Empresas		Servicios Periódicos Autónomos		Creación Empresas		Hora/mes Totales	Ocupación
	Cantidad	Horas/mes	Cantidad	Horas/mes	Cantidad	Horas/mes	Cantidad	Horas/mes		
Enero	36	16,20	7	94,50	20	162,00	—	—	272,70	57,26%
Febrero	40	18,00	7	94,50	22	178,20	1	4,50	295,20	61,98%
Marzo	54	24,30	7	94,50	22	178,20	—	—	297,00	62,36%
Abril	70	31,50	8	108,00	26	210,60	1	4,50	354,60	74,45%
Mayo	90	40,50	8	108,00	26	210,60	—	—	359,10	75,40%
Junio	80	36,00	8	108,00	28	226,80	—	—	370,80	77,86%
Julio	58	26,10	9	121,50	28	226,80	—	—	374,40	78,61%
Agosto	52	23,40	9	121,50	29	234,90	—	—	379,80	79,75%
Septiembre	40	18,00	10	135,00	30	243,00	1	4,50	400,50	84,09%
Octubre	44	19,80	10	135,00	33	267,30	—	—	422,10	88,63%
Noviembre	50	22,50	10	135,00	33	267,30	—	—	424,80	89,19%
Diciembre	60	27,00	10	135,00	35	283,50	—	—	445,50	93,54%
Horas/servicio Anual	—	303,30	—	1.390,50	—	2.689,20	—	13,50	4.396,50	76,93%
								Total Empleados	4	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16: Personal y Ocupación Año 3

	Servicios Eventuales		Servicios Periódicos Empresas		Servicios Periódicos Autónomos		Creación Empresas		Hora/mes Totales	Ocupación
	Cantidad	Horas/mes	Cantidad	Horas/mes	Cantidad	Horas/mes	Cantidad	Horas/mes		
Enero	78	31,59	10	135,00	35	255,15	1	4,05	425,79	84,14%
Febrero	84	34,02	10	135,00	35	255,15	—	—	424,17	83,82%
Marzo	86	34,83	10	135,00	38	277,02	—	—	446,85	88,30%
Abril	100	40,50	11	148,50	38	277,02	—	—	466,02	92,09%
Mayo	108	43,74	11	148,50	39	284,31	—	—	476,55	94,17%
Junio	106	42,93	12	162,00	40	291,60	1	4,05	500,58	98,92%
Julio	86	34,83	12	162,00	40	291,60	1	4,05	492,48	97,32%
Agosto	82	33,21	12	162,00	42	306,18	—	—	501,39	99,08%
Septiembre	76	30,78	13	175,50	42	306,18	1	4,05	516,51	102,07%
Octubre	86	34,83	13	175,50	43	313,47	—	—	523,80	103,51%
Noviembre	94	38,07	13	175,50	45	328,05	—	—	541,62	107,03%
Diciembre	80	32,40	13	175,50	45	328,05	—	—	535,95	105,91%
Horas/servicio Anual	—	431,73	—	1.890,00	—	3.513,78	—	16,20	5.851,71	96,37%
								Total Empleados	4	

Fuente: Elaboración Propia

### 2.2.3 Descripción de las edificaciones

Para desarrollar la actividad empresarial, Gestoría Bande S.L.U. ha decidido alquilar un local situado en Arzúa, el domicilio social de la sociedad. La decisión de alquilar en lugar de comprar ha sido tomada en base al riesgo. La sociedad no quiere realizar una amplia inversión como puede ser una compra sin saber el éxito que pueda tener el negocio. Además, si el negocio tuviera muy buena acogida y se quisiera ampliar se necesitaría un local más grande por lo que al ser alquilado el cambio sería mucho más sencillo. Si pasado unos años la sociedad viera que el negocio marcha bien, se plantearía adquirir en propiedad un local adecuado a su nuevo volumen de negocio.

El local se encuentra en Rúa Alcalde Juan Vidal nº 12, Azrúa- A Coruña, C.P. 15810, al lado de la parada de taxis y a 300 metros de la plaza; por lo que se encuentra bien situado. La superficie con la que cuenta el local es de 148 m<sup>2</sup> ya reformados, por lo que no es necesario realizar obras, solo acondicionarlo con el material de oficina correspondiente. Su precio será de 500€/mes. Existían locales en la zona con un precio más bajo, pero requerían de una reforma para poder ejercer la actividad en ellos, por lo que la sociedad ha preferido pagar más por el alquiler pero que esté ya listo para comenzar a trabajar en él.

En cuanto a la distribución, el local solo cuenta con dos habitaciones claramente diferenciadas: el baño y un almacén donde se ubicarán estanterías para almacenar los documentos pertinentes. El resto del local no tiene espacios diferenciados, pero al ser amplio las oficinas estarán debidamente separadas para que no interfieran las unas con las otras. En la entrada, a la izquierda, se encontrará la recepción y, a la derecha, una pequeña sala de espera. Tras la recepción se ubicarán las 3 oficinas debidamente separadas y numeradas para no dar lugar a confusión y, por último, en una esquina al lado del almacén, se establecerá la impresora y la zona de papelería.

#### **2.2.4 Determinación de la localización**

Como se ha comentado previamente, el domicilio social de la empresa se ha establecido en el municipio de Arzúa. La elección del lugar se ha basado principalmente en la residencia de la propietaria, la cual quería establecer su negocio cerca de su entorno. De este modo, las primeras opciones que se barajaron fueron los distintos municipios de las comarcas de Arzúa y de Melide. Los municipios como Boimorto, Touro, Santiso, Sobrado y Toques fueron descartados desde un principio por tener muy pocos habitantes y, por tanto, pocas oportunidades de negocio. Con respecto a los municipios restantes (Arzúa, O Pino y Melide) se comparó el número de habitantes, el número de negocios (posibles clientes) y la competencia de cada uno de ellos. La competencia en Melide era bastante elevada (13 competidores), en Arzúa media (3 competidores) y en O Pino baja (1 competidor), de modo que Melide quedó descartado. Analizando las dos opciones restantes se vio que el número de habitantes en Arzúa era más elevado que en O Pino, además, se consideró que el municipio de Arzúa tenía más renombre; por lo que finalmente se decidió establecer la sociedad en él.

#### **2.2.5 Determinación del equipamiento**

El local carece de mobiliario, por lo que es necesario acondicionarlo y, además, contratar otros tipos de servicios necesarios.

A continuación, se expresa la lista de materiales necesarios para el local. El precio de los materiales resulta de la comparación en diversos comercios para escoger el material más adecuado al mejor precio posible, teniendo en cuenta que la compra en grandes volúmenes y a cargo de una sociedad da lugar a determinados descuentos.

Tabla 17: Material Inicial

Artículos	Cantidad	Precio Unidad	Precio Total
Sillones sala de espera	3	69,00 €	207,00 €
Mostrador	1	209,00 €	209,00 €
Mesa de escritorio	1	223,01 €	223,01 €
Sillas giratorias	1	69,00 €	69,00 €
Sillas	2	59,00 €	118,00 €
Estanterías	4	99,00 €	396,00 €
Cajoneras con ruedas	1	40,00 €	40,00 €
Ordenador de mesa	1	499,00 €	499,00 €
Teléfono Fijo	1	24,99 €	24,99 €
Estación de desinfección	1	119,00 €	119,00 €
Switch	1	59,99 €	59,99 €
<b>TOTAL</b>			<b>1.964,99 €</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para poder realizar esta primera inversión la sociedad solicitará al banco un préstamo por importe de 3.500€. Dicho préstamo será amortizado en dos años mediante el sistema francés con un tipo de interés del 6,50% y una comisión del 2,50% sobre el importe. El importe es superior a la inversión inicial con el fin de tener dinero suficiente para posibles gastos del primer año, donde los ingresos serán bajos.

Una vez están determinados los materiales que se van a usar en la oficina, se establecen los gastos mensuales por la contratación de diversos servicios.

Tabla 18: Suministros Mensuales

Artículos	Cantidad	Precio Unidad/mes	Precio Total/mes
Renting Impresora <sup>1</sup>	1	39,90 €	39,90 €
Sage 200 Laboral	3	39,67 €	119,01 €
Sage 50 Asesor Contable	3	55,54 €	166,62 €
Antivirus	1	5,00 €	5,00 €
Alarma	1	48,40 €	48,40 €
Telecomunicaciones	1	100,00 €	100,00 €
Seguro Responsabilidad Civil	1	29,17 €	29,17 €
Luz	1	300,00 €	300,00 €
Agua	1	30,00 €	30,00 €
Pepelería	1	50,00 €	50,00 €

Fuente: Elaboración Propia

<sup>1</sup>0,035€/copia en color y 0,006€/copia en blanco y negro.

Con todo esto, la oficina se encontrará lo suficientemente equipada como para comenzar a prestar servicios, teniendo en cuenta que según las necesidades que vayan

surgiendo puede ser necesario adquirir nuevo equipamiento o aumentar el nivel de suministros.

## 2.3 Viabilidad Organizativa

### 2.3.1 Estructura Organizativa

La estructura organizativa de Gestoría Bande S.L.U. viene representada por el organigrama de la empresa, en el cual se establecen de forma jerárquica los distintos niveles organizativos que forman la empresa.

Figura 2: Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

Es importante aclarar que los puestos de administración y de auxiliar administrativo van a variar en función de la demanda y, en este caso, de la previsión de ventas. De esta manera, cada año puede haber más o menos puestos en función de las necesidades de personal, las cuales serán establecidas a continuación.

### 2.3.2 Necesidades de Recursos Humanos

A través del plan de operaciones se obtiene el personal necesario para cada uno de los años, sin embargo, con el porcentaje de ocupación se puede observar que, en el primer año, a partir de agosto el personal no sería suficiente, y cubrirlo con horas extras sería demasiada carga para los empleados; por esta razón, se va a contratar a un auxiliar administrativo en septiembre.

Otro factor para tener en cuenta son las vacaciones. Cada empleado dispone de 22 días de vacaciones por cada año trabajado, las cuales pueden dividirse en un máximo de dos

períodos. Dichas vacaciones se intentarán establecer en los meses con menos ocupación, mas en el tercer año la ocupación roza el límite o lo pasa, por lo que sería imposible establecer las vacaciones reglamentarias. Como solución, se contratará a un auxiliar administrativo desde agosto, con lo quedará capacidad para dar las vacaciones correspondientes a los empleados.

Una vez adaptado el personal a las necesidades, el número de empleados, teniendo en cuenta que la socia trabajará como un administrativo más, quedaría de la siguiente manera:

Tabla 19: Número de Personal

	Año 1			Año 2			Año 3		
	Administración			Administración			Administración		
	Administrativo	Socia	Auxiliar Administrativo	Administrativo	Socia	Auxiliar Administrativo	Administrativo	Socia	Auxiliar Administrativo
Enero	—	1	—	1	1	1	1	1	2
Febrero	—	1	—	1	1	1	1	1	2
Marzo	—	1	—	1	1	1	1	1	2
Abril	1	1	—	1	1	2	1	1	2
Mayo	1	1	—	1	1	2	1	1	2
Junio	1	1	—	1	1	2	1	1	2
Julio	1	1	—	1	1	2	1	1	2
Agosto	1	1	—	1	1	2	1	1	3
Septiembre	1	1	1	1	1	2	1	1	3
Octubre	1	1	1	1	1	2	1	1	3
Noviembre	1	1	1	1	1	2	1	1	3
Diciembre	1	1	1	1	1	2	1	1	3
Total	2		1	2		2	2		3

Fuente: Elaboración Propia

Con este nuevo personal y su distribución a lo largo de los meses, la ocupación y la distribución de las vacaciones, así como las horas extras, pasaría a ser de la siguiente manera:

Tabla 20: Necesidades de Personal

	Año 1			Año 2			Año 3		
	Ocupación	Horas extra	Vacaciones	Ocupación	Horas extra	Vacaciones	Ocupación	Horas extra	Vacaciones
Enero	33,15%	—	—	76,34%	—	11 días	84,14%	—	11 días
Febrero	56,44%	—	—	82,64%	—	—	83,82%	—	11 días
Marzo	59,13%	—	—	83,15%	—	11 días	88,30%	—	—
Abril	53,30%	—	—	99,27%	—	—	92,09%	—	—
Mayo	64,05%	—	8 días	75,40%	—	11 días	94,17%	—	—
Junio	75,25%	—	8 días	77,86%	—	11 días	98,92%	—	—
Julio	90,48%	—	—	78,61%	—	—	97,32%	—	—
Agosto	104,37%	9,75	—	79,75%	—	8 días	79,27%	—	22 días
Septiembre	85,41%	—	—	84,09%	—	7 días	81,66%	—	11 días
Octubre	85,11%	—	4 días	88,63%	—	—	82,81%	—	11 días
Noviembre	87,50%	—	4 días	89,19%	—	—	85,63%	—	—
Diciembre	94,36%	—	—	93,54%	—	—	84,73%	—	10 días
	74,05%	9,75 horas	30 días	84,04%	0 horas	59 días	87,74%	0 horas	88 días

Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar que las vacaciones están establecidas para los empleados y no para la socia, pues estará dispuesta a limitar sus vacaciones en caso de que sea necesario.

### 2.3.3 Coste de Personal

Para elaborar el coste de personal hay que tener en cuenta que la socia no cobrará un sueldo por su labor, sino que se llevará el 50% de los beneficios anuales. En cuanto al resto de personal, los sueldos brutos anuales serán establecidos según el convenio, el cual regula 21.605,34€ para administración y 14.000€ para auxiliar de administración. El sueldo se distribuirá en 14 pagas anuales, siendo abonadas las dos pagas extra en el mes de junio y de diciembre. Para las horas extras se pagará un 50% adicional sobre el precio de la hora ordinaria. El coste de la seguridad social que debe asumir la empresa por cada trabajador será el siguiente:

Tabla 21: Coste de la Seguridad Social para la Empresa

	% s/ salario bruto
<b>Contingencias</b>	23,60%
<b>Desempleo</b>	5,50%
<b>FOGASA</b>	0,20%
<b>Formación Profesional</b>	0,60%
<b>TOTAL</b>	<b>29,90%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, el coste mensual de personal para la empresa durante los tres primeros años será el siguiente:

Tabla 22: Coste Mensual Personal Año 1

	Personal	Salario Bruto	Pagas Extra	Coste de la Seguridad Social	Horas Extras	Coste para la empresa
<b>Enero</b>	—	—	—	—	—	—
<b>Febrero</b>	—	—	—	—	—	—
<b>Marzo</b>	—	—	—	—	—	—
<b>Abril</b>	1	1.543,24 €	0,00 €	461,43 €	0,00 €	<b>2.004,67 €</b>
<b>Mayo</b>	1	1.543,24 €	0,00 €	461,43 €	0,00 €	<b>2.004,67 €</b>
<b>Junio</b>	1	1.543,24 €	1.157,43 €	807,50 €	0,00 €	<b>3.508,17 €</b>
<b>Julio</b>	1	1.543,24 €	0,00 €	461,43 €	0,00 €	<b>2.004,67 €</b>
<b>Agosto</b>	1	1.543,24 €	0,00 €	461,43 €	176,92 €	<b>2.181,59 €</b>
<b>Septiembre</b>	2	2.543,24 €	0,00 €	760,43 €	0,00 €	<b>3.303,67 €</b>
<b>Octubre</b>	2	2.543,24 €	0,00 €	760,43 €	0,00 €	<b>3.303,67 €</b>
<b>Noviembre</b>	2	2.543,24 €	0,00 €	760,43 €	0,00 €	<b>3.303,67 €</b>
<b>Diciembre</b>	2	2.543,24 €	1.824,10 €	1.305,83 €	0,00 €	<b>5.673,17 €</b>
						<b>27.287,92 €</b>

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 23: Coste Mensual Personal Año 2

	Personal	Salario Bruto	Pagas Extra	Coste de la Seguridad Social	Horas Extras	Coste para la empresa
<b>Enero</b>	2	2.543,24 €	0,00 €	760,43 €	0,00 €	<b>3.303,67 €</b>
<b>Febrero</b>	2	2.543,24 €	0,00 €	760,43 €	0,00 €	<b>3.303,67 €</b>
<b>Marzo</b>	2	2.543,24 €	0,00 €	760,43 €	0,00 €	<b>3.303,67 €</b>
<b>Abril</b>	2	2.543,24 €	0,00 €	760,43 €	0,00 €	<b>3.303,67 €</b>
<b>Mayo</b>	3	3.543,24 €	0,00 €	1.059,43 €	0,00 €	<b>4.602,67 €</b>
<b>Junio</b>	3	3.543,24 €	3.209,91 €	2.019,19 €	0,00 €	<b>8.772,33 €</b>
<b>Julio</b>	3	3.543,24 €	0,00 €	1.059,43 €	0,00 €	<b>4.602,67 €</b>
<b>Agosto</b>	3	3.543,24 €	0,00 €	1.059,43 €	0,00 €	<b>4.602,67 €</b>
<b>Septiembre</b>	3	3.543,24 €	0,00 €	1.059,43 €	0,00 €	<b>4.602,67 €</b>
<b>Octubre</b>	3	3.543,24 €	0,00 €	1.059,43 €	0,00 €	<b>4.602,67 €</b>
<b>Noviembre</b>	3	3.543,24 €	0,00 €	1.059,43 €	0,00 €	<b>4.602,67 €</b>
<b>Diciembre</b>	3	3.543,24 €	3.209,91 €	2.019,19 €	0,00 €	<b>8.772,33 €</b>
						<b>58.375,34 €</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24: Coste Mensual Personal Año 3

	Personal	Salario Bruto	Pagas Extra	Coste de la Seguridad Social	Horas Extras	Coste para la empresa
<b>Enero</b>	3	3.543,24 €	0,00 €	1.059,43 €	0,00 €	<b>4.602,67 €</b>
<b>Febrero</b>	3	3.543,24 €	0,00 €	1.059,43 €	0,00 €	<b>4.602,67 €</b>
<b>Marzo</b>	3	3.543,24 €	0,00 €	1.059,43 €	0,00 €	<b>4.602,67 €</b>
<b>Abril</b>	3	3.543,24 €	0,00 €	1.059,43 €	0,00 €	<b>4.602,67 €</b>
<b>Mayo</b>	3	3.543,24 €	0,00 €	1.059,43 €	0,00 €	<b>4.602,67 €</b>
<b>Junio</b>	3	3.543,24 €	3.543,24 €	2.118,86 €	0,00 €	<b>9.205,33 €</b>
<b>Julio</b>	3	3.543,24 €	0,00 €	1.059,43 €	0,00 €	<b>4.602,67 €</b>
<b>Agosto</b>	4	4.543,24 €	0,00 €	1.358,43 €	0,00 €	<b>5.901,67 €</b>
<b>Septiembre</b>	4	4.543,24 €	0,00 €	1.358,43 €	0,00 €	<b>5.901,67 €</b>
<b>Octubre</b>	4	4.543,24 €	0,00 €	1.358,43 €	0,00 €	<b>5.901,67 €</b>
<b>Noviembre</b>	4	4.543,24 €	0,00 €	1.358,43 €	0,00 €	<b>5.901,67 €</b>
<b>Diciembre</b>	4	4.543,24 €	4.376,57 €	2.667,02 €	0,00 €	<b>11.586,83 €</b>
						<b>72.014,84 €</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 2.3.4 Políticas de Recursos Humanos

Una de las fortalezas que se quiere llegar a alcanzar es la cualificación del personal, y para ello, se exigirá que aquel que ocupe los puestos de administración sea graduado en administración y dirección de empresas o bien en ciencias empresariales. Al mismo tiempo, los puestos de administración deben representar como mínimo el 40% del peso para considerar un alto nivel de formación en el personal. La socia ya cuenta con este título por lo que ocupará

uno de esos puestos. Tanto para administración como para auxiliar de administración se valorará positivamente la experiencia laboral o el conocimiento de idiomas, aunque no será un requisito indispensable.

La jornada laboral estará dividida en dos turnos: de 9:30 a 13:30 y de 16:30 a 20:30 de lunes a viernes, sin contar los días festivos. Puesto que entre cada turno de trabajo hay 3 horas de margen, tampoco será necesario que los empleados residan en un municipio cercano; al igual que no necesitan un coche propio debido a que la actividad se desarrollará siempre en el local.

### 3 Viabilidad Económico-Financiera

Los datos de los tres primeros años son fruto de las previsiones realizadas anteriormente. Sin embargo, para calcular los datos del 4º y 5º año se utiliza un crecimiento igual a la inflación: 1,5%.

#### 3.1 Ingresos

A continuación, se expresan los ingresos previstos para los 5 primeros años de la actividad empresarial.

Tabla 25: Ingresos Anuales

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Servicios Eventuales</b>	28.050 €	33.700 €	53.350 €	54.963 €	56.624 €
<b>Servicios Empresas</b>	11.000 €	26.200 €	37.025 €	38.144 €	39.297 €
<b>Servicios Autónomos</b>	14.180 €	33.920 €	49.620 €	51.119 €	52.664 €
<b>Creación Empresas 1</b>	0 €	300 €	600 €	618 €	637 €
<b>Creación Empresas 2</b>	240 €	240 €	240 €	247 €	255 €
<b>Total Ventas</b>	<b>53.470 €</b>	<b>94.360 €</b>	<b>140.835 €</b>	<b>145.091 €</b>	<b>149.477 €</b>

Fuente: Elaboración Propia mediante el simulador IGAPE 2020

#### 3.2 Costes

Los costes a los que se enfrentará Gestoría Bande S.L.U. serán de dos tipos: variables y fijos. En primero lugar se muestran los costes variables (Tabla 26) y en segundo lugar los fijos (Tabla 27).

Tabla 26: Costes Variables

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Servicios Eventuales</b>	23 €	33 €	83 €	85 €	88 €
<b>Servicios Empresas</b>	3 €	5 €	9 €	9 €	9 €
<b>Servicios Autónomos</b>	12 €	38 €	62 €	64 €	66 €
<b>Creación Empresas 1</b>	1 €	1 €	3 €	3 €	3 €
<b>Creación Empresas 2</b>	2 €	3 €	3 €	3 €	3 €
<b>Total Costes Variables</b>	<b>42 €</b>	<b>80 €</b>	<b>160 €</b>	<b>165 €</b>	<b>170 €</b>

Fuente: Elaboración Propia mediante el simulador IGAPE 2020

Tabla 27: Costes Fijos

	2022	2023	2024	2025	2026
	Importe	Importe	Importe	Importe	Importe
<b>SERVICIOS EXTERIORES</b>	17.715 €	18.143 €	19.349 €	19.638 €	19.931 €
Arrendamientos	6.497 €	6.594 €	6.693 €	6.794 €	6.895 €
Conservación y mantenimiento	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Servicios profesionales independientes	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Seguros	350 €	355 €	361 €	366 €	371 €
Publicidad y promoción	425 €	84 €	84 €	84 €	84 €
Dietas y gastos de viaje	177 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Suministros	5.140 €	5.217 €	5.295 €	5.375 €	5.455 €
Teléfono	1.200 €	1.218 €	1.236 €	1.255 €	1.274 €
Comisiones bancarias	79 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Otros gastos fijos	3.848 €	4.675 €	5.680 €	5.765 €	5.852 €
<b>SUELDO, SALARIOS Y S.S.</b>	27.111 €	58.375 €	72.015 €	77.168 €	82.623 €
<b>AMORTIZACIONES</b>	970 €	1.146 €	1.390 €	1.056 €	667 €
Amortización inm. intangible	333 €	333 €	333 €	0 €	0 €
Amortización inm. material	637 €	813 €	1.056 €	1.056 €	667 €
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	187 €	74 €	0 €	0 €	0 €
Nueva financiación	187 €	74 €	0 €	0 €	0 €
Otros gastos/ingresos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Total Costes Fijos</b>	<b>45.982 €</b>	<b>77.739 €</b>	<b>92.753 €</b>	<b>97.862 €</b>	<b>103.222 €</b>

Fuente: Elaboración Propia mediante el simulador IGAPÉ 2020

### 3.3 Inversión

Para llevar a cabo el proyecto empresarial es necesario una serie de inversiones que, aunque en este caso no son muy elevadas, tienen una gran importancia en la marcha del negocio.

Tabla 28: Inversiones

	Antes de Comenzar	2022	2023	2024	2025	2026
<b>INTANGIBLE</b>	1.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Aplicaciones informáticas	1.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>MATERIAL</b>	1.965 €	1.948 €	974 €	974 €	989 €	1.003 €
Mobiliario de oficina	1.287 €	950 €	450 €	450 €	457 €	464 €
Equipamientos informáticos	559 €	998 €	524 €	524 €	532 €	540 €
Otras inversiones materiales	119 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>FINANCIERO</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>CORRIENTE</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Total Inversiones</b>	<b>2.965 €</b>	<b>1.948 €</b>	<b>974 €</b>	<b>974 €</b>	<b>989 €</b>	<b>1.003 €</b>

Fuente: Elaboración Propia mediante el simulador IGAPÉ 2020

### 3.4 Plan de Tesorería y Financiación del Proyecto

En base a las operaciones que se estiman realizar el primer año de vida del negocio, se muestra el plan de tesorería para el primer año.

Tabla 29: Plan de Tesorería del 1º Año

	Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Flujos netos por actividades corrientes</b>	8.296 €	-2.773 €	1.232 €	529 €	-1.558 €	3.171 €	3.117 €	1.588 €	1.555 €	1.512 €	-997 €	1.717 €	-796 €
<b>Flujos netos por actividades no corrientes</b>	-4.051 €	-2.357 €	0 €	-413 €	0 €	0 €	-420 €	0 €	0 €	-427 €	0 €	0 €	-434 €
<b>Variación de Tesorería</b>	4.245 €	-5.130 €	1.232 €	116 €	-1.558 €	3.171 €	2.697 €	1.588 €	1.555 €	1.085 €	-997 €	1.717 €	-1.230 €
<b>Saldo Inicial de Tesorería</b>	5.535 €	5.535 €	405 €	1.637 €	1.752 €	194 €	3.365 €	6.062 €	7.651 €	9.206 €	10.291 €	9.294 €	11.011 €
<b>Saldo Final de Tesorería</b>	9.781 €	405 €	1.637 €	1.752 €	194 €	3.365 €	6.062 €	7.651 €	9.206 €	10.291 €	9.294 €	11.011 €	9.781 €

Fuente: Elaboración Propia mediante el simulador IGAPE 2020

La financiación de este proyecto será de dos tipos: recursos ajenos (un préstamo) y recursos propios. Cada uno de sus componentes se pueden ver desglosados en la siguiente tabla:

Tabla 30: Financiación

<b>Fondos Propios</b>	—
Capital	5.000
<b>Préstamo</b>	—
Principal	3.500
Interés	6,50%
Plazo	2 años
Carencia	0
Comisión	2,25%

Fuente: Elaboración Propia mediante el simulador IGAPE 2020

### 3.5 Balance

Una vez elaborada toda la información expuesta en los apartados anteriores se procede a elaborar el balance de los cinco primeros años.

Tabla 31: Balance

	INICIAL	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	2.965 €	3.943 €	3.771 €	3.355 €	3.041 €	2.879 €
Intangible	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
(Fondo de amortización)	0 €	-333 €	-667 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €
Material	1.965 €	3.913 €	4.887 €	5.861 €	6.850 €	7.853 €
(Fondo de amortización)	0 €	-637 €	-1.450 €	-2.506 €	-3.809 €	-4.974 €
Inv. empresas del grupo y	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Financiero	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Activos por impuesto	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	5.535 €	15.172 €	28.976 €	70.079 €	87.726 €	104.700 €
Existencias	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Clientes	0 €	5.392 €	9.515 €	14.201 €	14.630 €	15.072 €
H. P. deudora por I.V.A.	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Otras cuentas a cobrar	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Tesorería	5.535 €	9.781 €	19.461 €	55.879 €	73.096 €	89.628 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>8.500 €</b>	<b>19.115 €</b>	<b>32.747 €</b>	<b>73.435 €</b>	<b>90.767 €</b>	<b>107.579 €</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	5.000 €	7.792 €	13.995 €	31.965 €	49.522 €	66.617 €
Capital	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Prima de emisión	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Reservas	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Resultados ejercicios	0 €	0 €	2.792 €	8.995 €	26.965 €	44.522 €
Resultados del ejercicio	0 €	2.792 €	6.203 €	17.970 €	17.557 €	17.095 €
Otros Fondos Propios	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Subvenciones y donaciones	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	3.500 €	1.806 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Deudas con entidades de	3.500 €	1.806 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Otras deudas a largo plazo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	0 €	9.517 €	18.752 €	41.469 €	41.245 €	40.962 €
Otras deudas financieras a	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Acreedores comerciales	0 €	1.790 €	1.838 €	1.967 €	1.997 €	2.027 €
Dividendos a pagar	0 €	2.792 €	6.203 €	17.970 €	17.557 €	17.095 €
H.P. acreedora I.V.A.	0 €	1.875 €	3.997 €	6.370 €	6.578 €	6.792 €
H.P. acreedora I.S.	0 €	1.861 €	4.135 €	11.980 €	11.704 €	11.397 €
H.P. acreedora retenciones	0 €	678 €	1.459 €	1.800 €	1.929 €	2.066 €
Organismos de la S.S.	0 €	520 €	1.120 €	1.381 €	1.480 €	1.585 €
Otras cuentas a pagar no	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTAL PASIVO + NETO</b>	<b>8.500 €</b>	<b>19.115 €</b>	<b>32.747 €</b>	<b>73.435 €</b>	<b>90.767 €</b>	<b>107.579 €</b>

Fuente: Elaboración Propia mediante el simulador IGAPE 2020

### 3.6 Cuenta de Resultados

Para determinar el resultado de los cinco primeros años es necesario recurrir a la cuenta de resultados, la cual se muestra a continuación detallada para cada uno de los distintos años. Como puede verse en la Tabla 32, a partir del tercer año se supera el objetivo de ventas deseado, alcanzando los 144.927€

Tabla 32: Cuenta de Resultados

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>TOTAL INGRESOS</b>	53.470 €	94.360 €	140.835 €	145.091 €	149.477 €
Ingresos por ventas	53.470 €	94.360 €	140.835 €	145.091 €	149.477 €
Costes variables unidades vendidas	-42 €	-80 €	-160 €	-165 €	-170 €
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	53.428 €	94.280 €	140.675 €	144.927 €	149.307 €
Servicios exteriores	-17.715 €	-18.143 €	-19.349 €	-19.638 €	-19.931 €
Gastos de personal	-27.111 €	-58.375 €	-72.015 €	-77.168 €	-82.623 €
<b>RESULTADO BRUTO</b>	8.603 €	17.761 €	49.311 €	48.121 €	46.752 €
Amortizaciones y otras depreciaciones	-970 €	-1.146 €	-1.390 €	-1.303 €	-1.165 €
<b>BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	7.632 €	16.615 €	47.921 €	46.818 €	45.587 €
Gastos financieros	-187 €	-74 €	0 €	0 €	0 €
<b>BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (B.A.T.)</b>	7.446 €	16.541 €	47.921 €	46.818 €	45.587 €
Impuesto sobre beneficios	-1.861 €	-4.135 €	-11.980 €	-11.704 €	-11.397 €
<b>BENEFICIO NETO</b>	5.584 €	12.406 €	35.941 €	35.113 €	34.190 €
Dividendos a socios	-2.792 €	-6.203 €	-17.970 €	-17.557 €	-17.095 €
<b>BENEFICIO RETENIDO</b>	2.792 €	6.203 €	17.970 €	17.557 €	17.095 €
<b>CASH FLOW GENERADO</b>	3.762 €	7.349 €	19.360 €	18.860 €	18.260 €

Fuente: Elaboración Propia mediante el simulador IGAPÉ 2020

### 3.7 Rentabilidad

Para obtener la rentabilidad del negocio, lo primero a lo que hay que recurrir es a los flujos netos de caja, en este caso, de los cinco primeros años.

Tabla 33: Flujos netos de caja

	INICIAL	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Resultado después de impuestos</b>	0 €	5.584 €	12.406 €	35.941 €	35.113 €	34.190 €
<b>Ajustes del resultado</b>	0 €	1.157 €	1.220 €	1.390 €	1.303 €	1.165 €
<b>Flujos de caja operativos</b>	0 €	6.741 €	13.626 €	37.331 €	36.417 €	35.355 €
<b>Inversiones en capital circulante</b>	0 €	-528 €	-572 €	-1.582 €	36 €	44 €
<b>Inversiones en fijo</b>	-2.965 €	-2.357 €	-1.179 €	-1.179 €	-1.196 €	-1.214 €
<b>Flujos netos de caja</b>	-2.965 €	3.856 €	11.875 €	34.570 €	35.257 €	34.185 €

Fuente: Elaboración Propia mediante el simulador IGAPÉ 2020

Tabla 34: Principales ratios

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Rentabilidad económica</b>	30%	38%	49%	39%	32%
<b>Rotación de activos</b>	280%	288%	192%	160%	139%
<b>Margen sobre ventas</b>	11%	13%	26%	24%	23%
<b>Rentabilidad financiera</b>	72%	89%	112%	71%	51%

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 40, podemos ver que, a partir del tercer año se alcanza el objetivo de rentabilidad comercial del 20%. En concreto el margen sobre ventas alcanza el 26%.

Para la valoración total del proyecto, hemos empleado la inflación esperada como tasa de crecimiento a partir de los cinco años, es decir un 1,5%. Mientras tanto, para la tasa de descuento se utiliza el CMCP, en este caso del 17,53%. Sin embargo, debido a la volatilidad que suelen tener los flujos netos de caja en los proyectos de nueva creación se utilizará como máximo un 15%. Con estos datos podemos obtener el valor residual del 5º año, el cual será de 253.221€. Este mismo valor descontado al año actual pasa a ser de 231.581€.

El VAN resultante del proyecto es de 195.147€ y la TIR del 281,84%, la cual es tan elevada debido al escaso desembolso inicial. Puesto que la TIR no es representativa por la razón que se acaba de explicar, en este caso el criterio que se usará para analizar la rentabilidad del proyecto es el VAN.

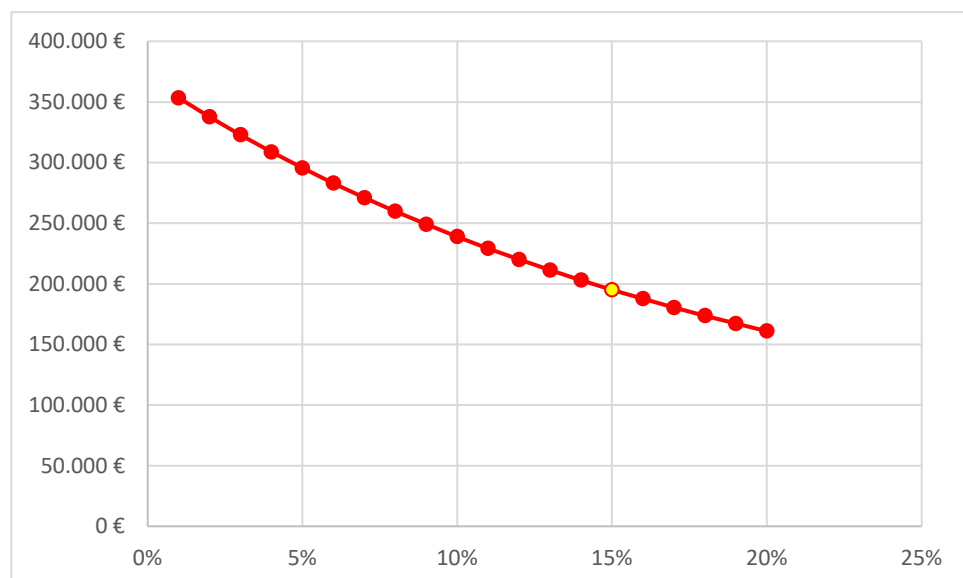
A continuación, se muestra el VAN resultante si se variara la tasa de descuento en diferentes intervalos.

Tabla 35: VAN

K	VAN
1%	353.385 €
2%	337.689 €
3%	322.852 €
4%	308.818 €
5%	295.537 €
6%	282.960 €
7%	271.044 €
8%	259.747 €
9%	249.032 €
10%	238.864 €
11%	229.210 €
12%	220.039 €
13%	211.322 €
14%	203.033 €
15%	195.147 €
16%	187.641 €
17%	180.494 €
18%	173.684 €
19%	167.194 €
20%	161.005 €

Fuente: Elaboración Propia mediante el simulador IGAPE 2020

Gráfico 1: VAN



Fuente: Elaboración Propia mediante el simulador IGAPE 2020

Como podemos ver el VAN es positivo, por lo que concluimos que le negocio es rentable.



### 3.8 Análisis del Riesgo

Para analizar el riesgo se establecen tres posibles escenarios: el base, el pesimista y el optimista. El escenario base es la situación a la que se ha llegado en los análisis anteriores, mientras que en los otros escenarios se van a variar diferentes variables.

Tabla 36: Escenarios

Escenarios	Pesimista	Base	Optimista
<b>Inversión</b>	106%	100%	97%
<b>Precio</b>	95%	100%	104%
<b>Costes</b>	105%	100%	98%
<b>Crecimiento</b>	90%	100%	105%

Fuente: Elaboración Propia mediante el simulador IGAPE 2020

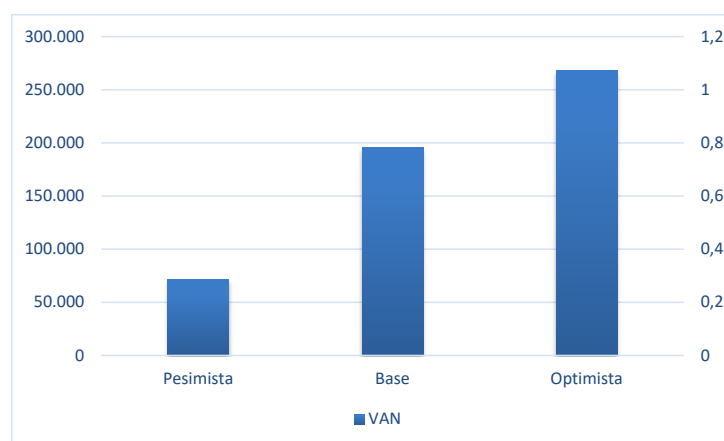
Tabla 37: Flujos netos de caja en los distintos escenarios

	Flujos Netos de Caja					
<b>Pesimista</b>	-3.143 €	-3.935 €	-1.208 €	16.144 €	15.844 €	14.079 €
<b>Base</b>	-2.965 €	3.856 €	11.875 €	34.570 €	35.257 €	287.406 €
<b>Optimista</b>	-2.876 €	8.000 €	19.349 €	45.460 €	46.719 €	46.036 €

Fuente: Elaboración Propia mediante el simulador IGAPE 2020

De esta manera, el VAN en el escenario base quedaría igual (195.147€), mientras que en el escenario optimista pasaría a ser de 267.744€ y en el pesimista de 71.043€.

Gráfico 2: VAN según los escenarios



Fuente: Elaboración Propia mediante el simulador IGAPE 2020

Como se puede apreciar en el gráfico, aun poniéndose en el peor de los casos (escenario pesimista) el negocio seguiría siendo rentable.

### 3.9 Punto de Equilibrio

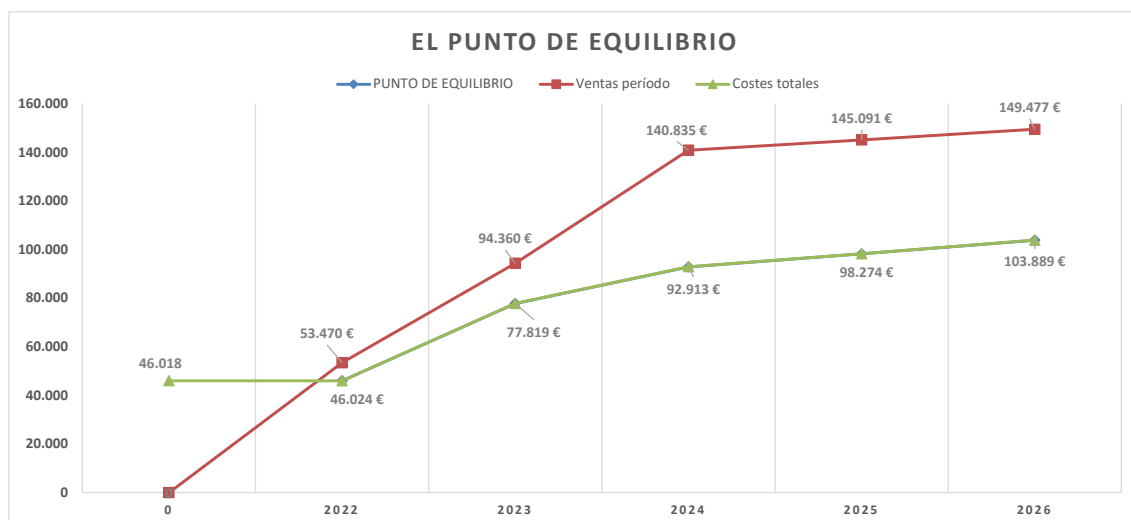
El punto de equilibrio es el que determinará la cantidad de ingresos necesarios para obtener un beneficio de 0, de tal manera que por encima del punto muerto estaremos en zona de ganancias y por debajo en zona de pérdidas.

Tabla 38: Punto de Equilibrio

	2022	2023	2024	2025	2026
Costes de estructura	45.982	77.739	92.753	98.109	103.720
Margen de contribución	53.428	94.280	140.675	144.927	149.307
Margen de contribución en %	99,92%	99,91%	99,89%	99,89%	99,89%
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>46.018</b>	<b>77.805</b>	<b>92.859</b>	<b>98.220</b>	<b>103.838</b>
Ventas período	53.470	94.360	140.835	145.091	149.477
Costes totales	46.024	77.819	92.913	98.274	103.889
Distancia al Punto de equilibrio	7.452	16.555	47.976	46.871	45.639

Fuente: Elaboración Propia mediante el simulador IGAPÉ 2020

Gráfico 3: Punto de Equilibrio



Fuente: Elaboración Propia mediante el simulador IGAPÉ 2020

El punto de equilibrio se alcanza desde el primer el primer año (46.018€), estando este muy próximo a los costes totales debido a la escaseza de cotes variables; de ahí que en el gráfico no se pueda apreciar. De este modo, desde un principio la sociedad se encuentra en zona de ganancias.

## Conclusiones y ampliaciones

En este trabajo se ha desarrollado una gestoría de la cual la socia única será Tania Vázquez Bande, la cual cuenta con el título de Administración y Dirección de empresas. Además de trabajar en el negocio como una administrativa más, también ejercerá la administración de la sociedad, así como la supervisión de los empleados y su correcta formación.

Aunque no existe una experiencia previa en el sector, la socia se ha encargado de investigar y adquirir conocimientos que le permitan gestionar el negocio dentro del sector de las gestorías de forma eficiente. De este mismo modo, se busca que el personal esté lo más cualificado posible para así facilitar el trabajo. Un aspecto muy importante será el trabajo en equipo, el cual permitirá compartir conocimientos y solventar las dudas en la mayor brevedad posible, ocasionando un servicio eficiente de cara a los clientes.

La ventaja competitiva que presenta Gestoría Bande S.L.U. se basa en una atención cercana, presencial para así poder interactuar mejor con el cliente y, al mismo tiempo, de elevada calidad debido a la formación de los empleados; puesto que siempre habrá un administrativo a cargo de un auxiliar para comprobar que no se comete ningún tipo de error.

El nuevo proyecto empresarial constará de una serie de factores claves para el éxito como los siguientes:

1. Ubicación de la empresa: El local se encuentra céntrico, a un kilómetro del polígono industrial y en una calle ampliamente transitada, por lo que será fácil darse a conocer.
2. Atención Personalizada al cliente: La atención que se va a prestar a los clientes va a tener como fin el fidelizarlos con la empresa, de manera que tomen a la gestoría como su negocio de referencia para cualquier tipo de trámite que le surjan.
3. Discreción: Los datos de los clientes serán tratados de una manera confidencial, siendo solamente compartidos con aquellas personas autorizadas.

4. **Formación:** Como mínimo un 40% del personal debe tener unos estudios universitarios para poder ejercer el puesto. Mientras tanto, el resto de personal estará en todo momento supervisado por un alto cargo de manera que no se cometan errores con los clientes.
5. **Prestigio de la gestoría:** Para que la empresa reciba una buena imagen de cara al público objetivo el trato con los clientes debe ser muy meticuloso, invirtiendo el tiempo que sea necesario hasta que el cliente queda completamente conforme con el resultado.
6. **Softwares:** La empresa contará con los últimos softwares del mercado para ofrecer el mejor servicio posible. Estos softwares vendrán de la mano de la empresa Sage Group mediante paquetes diseñados específicamente para gestorías. Además, el equipamiento informático que dará cabida al software será de los últimos modelos del mercado para así poder obtener la mejor tecnología posible.

Las siguientes tablas resumen las características principales del proyecto desarrollado en este trabajo.

Tabla 39: Características del Proyecto

<b>Actividad</b>	<b>Gestoría</b>
<b>Forma Jurídica</b>	Sociedad Limitada Unipersonal
<b>Localización</b>	Arzúa
<b>Instalaciones</b>	148 m <sup>2</sup> divididos en recepción, sala de espera, espacio de trabajo y almacén
<b>Equipos y maquinaria</b>	Equipos informáticos, software y mobiliario
<b>Personal y estructura organizativa</b>	Dos administrativos y un auxiliar (primer año)
<b>Cartera de servicios</b>	Gestión de vehículos motorizados, gestión de licencias, gestión laboral, gestión fiscal, gestión contable y creación de empresas.
<b>Clientes</b>	Particulares, Pymes y autónomos
<b>Herramientas de Promoción</b>	Página Web, RRSS y periódicos

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40: Resumen de los datos económicos y financieros

	Inicial	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Inversión Total</b>	2.965 €	1.948 €	974 €	974 €	989 €	1.003 €
<b>Fondo de Maniobra</b>	5.535 €	5.656 €	10.224 €	28.610 €	46.482 €	63.738 €
<b>Recursos Propios</b>	5.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Previsión de Ventas</b>	0 €	53.470 €	94.360 €	140.835 €	145.091 €	149.477 €
<b>Resultados estimados después de impuestos</b>	0 €	2.792 €	6.203 €	17.970 €	17.557 €	17.095 €
<b>Tesorería acumulada</b>	0 €	9.781 €	19.461 €	55.879 €	73.510 €	90.503 €

Fuente: Elaboración Propia

El análisis comercial, operativo y económico-financiero realizado nos permite concluir que el negocio que se propone es viable. La creación de Gestoría Bande S.L.U. permitirá dar trabajo a un equipo de profesionales en la zona de Arzúa incluyendo a la promotora y, además, de forma rentable. Al mismo tiempo, su implantación facilitará el trabajo a particulares y profesionales de la zona (Pymes y autónomos) al encargarse de sus trámites administrativos y demás servicios de una forma cercana, personalizada y eficaz.

## Bibliografía

- Agencia Tributaria. (s.f.). Recuperado el 3 de mayo de 2021, de [https://www.agenciatributaria.es/AEAT.educacion/Profesores\\_VT3\\_es\\_ES.html](https://www.agenciatributaria.es/AEAT.educacion/Profesores_VT3_es_ES.html)
- Agra, S. C., Vivel Búa, M., & Maside Sanfiz, J. (2019). Contabilidad de Sociedades (2ª ed.). Madrid: Garceta, Grupo Editorial.
- Axesor. (s.f.). Recuperado el 26 de marzo de 2021, de <https://www.axesor.es/>
- Banco de España. (s.f.). Recuperado el 7 de julio de 2021, de <https://www.bde.es/bde/es/>
- Boletín Oficial del Estado. (diciembre de 2019). Obtenido de <https://www.boe.es/boe/dias/2019/12/05/pdfs/BOE-A-2019-17591.pdf>
- Cámara de Comercio. (s.f.). Recuperado el 2 de abril de 2021, de <https://www.camara.es/>
- Expansión. (mayo de 2021). Recuperado el 28 de junio de 2021, de <https://www.expansion.com/economia/2021/05/31/60b4ae34e5fdea07718b4663.html>
- Fernández, L. F., Fernández López, S., & Rodríguez Sandiás, A. (2007). La Práctica de las Finanzas en la Empresa (1ª ed.). Delta Publicaciones.
- Huerta, D. S. (2020). Análisis FODA o DAFO: El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos. Bubok Publishing.
- IGAPE. (s.f.). Viable 2020 Emprendedores V2.0- Instituto Galego de Promoción Económica. Obtenido de <http://www.igape.es/es/component/k2/item/464-programas-para-elaborar-o-plan-economico-viable-2020>
- IGAPE. (septiembre de 2014). Obtenido de [http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/FichasInformativas/FormasJuridicas/9\\_SociedaddeResponsabilidadLimitada\\_cas.pdf](http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/FichasInformativas/FormasJuridicas/9_SociedaddeResponsabilidadLimitada_cas.pdf)
- IGAPE. (octubre de 2014). Obtenido de [http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/FichasInformativas/TramitesConsitution/25\\_SociedaddeResponsabilidadLimitada\\_cas.pdf](http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/FichasInformativas/TramitesConsitution/25_SociedaddeResponsabilidadLimitada_cas.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística. (s.f.). Recuperado el 4 de abril de 2021, de <https://www.ine.es/>
- Jordan, R. W. (2018). Fundamentos Finanzas Corporativas (11ª ed.). McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Kevin Lane. (2016). Dirección de Marketing (15ª ed.). Addison-Wesley.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (febrero de 2021). Obtenido de <http://www.ipyme.org/es-ES/ApWeb/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME-febrero2021.pdf>
- Ministerio de Industria, Seguridad Social y Migraciones. (s.f.). Recuperado el 15 de junio de 2021, de <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537>
- Porter, M. E. (2009). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. España: Ediciones Pirámide.
- Registro Mercantil de Santiago de Compostela. (s.f.). Recuperado el 17 de abril de 2021, de <https://www.e-registros.es/registro-mercantil-de-santiago-de-compostela>
- Sabi. (s.f.). Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. Obtenido de <https://sabi.bvdinfo.com/version-2021531/home.serv?product=SabiNeo>
- Valdivieso, R. D. (2009). El Proyecto Empresarial. Guía para la Elaboración del Plan de Empresa: Manual de Emprendedores. Donostiarra S.A.

# Anexo I: Plan de Ventas Mensual

Tabla 41: Plan de Ventas Mensual Año 1

	Servicios Eventuales		Servicios Periódicos Empresas		Servicios Periódicos Autónomos		Creación Empresas		
	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	
<b>Enero</b>	20	1.000,00 €	—	—	3	300,00 €	—	—	1.300,00 €
<b>Febrero</b>	24	1.200,00 €	1	250,00 €	4	400,00 €	—	—	1.850,00 €
<b>Marzo</b>	30	1.500,00 €	1	250,00 €	4	400,00 €	—	—	2.150,00 €
<b>Abril</b>	60	3.000,00 €	2	500,00 €	6 <sup>1</sup>	620,00 €	1	120,00 €	4.240,00 €
<b>Mayo</b>	70	3.500,00 €	3	750,00 €	7	720,00 €	—	—	4.970,00 €
<b>Junio</b>	66	3.300,00 €	3	750,00 €	10	1.020,00 €	—	—	5.070,00 €
<b>Julio</b>	50	2.500,00 €	4	1.000,00 €	13	1.320,00 €	—	—	4.820,00 €
<b>Agosto</b>	46	2.300,00 €	5	1.250,00 €	15	1.520,00 €	—	—	5.070,00 €
<b>Septiembre</b>	50	2.500,00 €	6	1.500,00 €	19	1.920,00 €	—	—	5.920,00 €
<b>Octubre</b>	47	2.350,00 €	6	1.500,00 €	19	1.920,00 €	—	—	5.770,00 €
<b>Noviembre</b>	46	2.300,00 €	6	1.500,00 €	20	2.020,00 €	—	—	5.820,00 €
<b>Diciembre</b>	52	2.600,00 €	7	1.750,00 €	20	2.020,00 €	1	120,00 €	6.490,00 €
<b>Facturación total</b>	—	28.050,00 €	—	11.000,00 €	—	14.180,00 €	—	240,00 €	53.470,00 €

Fuente: Elaboración Propia

<sup>1</sup>Uno de estos autónomos tiene 2 empleados por lo que se le aplica la tarifa variable.



Tabla 42: Plan de Ventas Mensual Año 2

	Servicios Eventuales		Servicios Periódicos Empresas		Servicios Periódicos Autónomos		Creación Empresas		
	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	
Enero	36	1.800,00 €	7	1.750,00 €	20	2.020,00 €	—	—	5.570,00 €
Febrero	40	2.000,00 €	7	1.750,00 €	22 <sup>2</sup>	2.250,00 €	1	300,00 €	6.300,00 €
Marzo	54	2.700,00 €	7	1.750,00 €	22	2.250,00 €	—	—	6.700,00 €
Abril	70	3.500,00 €	8	2.000,00 €	26	2.650,00 €	1	120,00 €	8.270,00 €
Mayo	90	4.500,00 €	8	2.000,00 €	26	2.650,00 €	—	—	9.150,00 €
Junio	80	4.000,00 €	8	2.000,00 €	28	2.850,00 €	—	—	8.850,00 €
Julio	58	2.900,00 €	9 <sup>1</sup>	2.325,00 €	28	2.850,00 €	—	—	8.075,00 €
Agosto	52	2.600,00 €	9	2.325,00 €	29 <sup>3</sup>	2.980,00 €	—	—	7.905,00 €
Septiembre	40	2.000,00 €	10	2.575,00 €	30	3.080,00 €	1	120,00 €	7.775,00 €
Octubre	44	2.200,00 €	10	2.575,00 €	33	3.380,00 €	—	—	8.155,00 €
Noviembre	50	2.500,00 €	10	2.575,00 €	33	3.380,00 €	—	—	8.455,00 €
Diciembre	60	3.000,00 €	10	2.575,00 €	35	3.580,00 €	—	—	9.155,00 €
Facturación total	—	33.700,00 €	—	26.200,00 €	—	33.920,00 €	—	540,00 €	94.360,00 €

Fuente: Elaboración Propia

<sup>1</sup>Esta empresa tiene 23 empleados por lo que se le aplica la tarifa variable.<sup>2</sup>Uno de estos autónomos tiene 2 empleados y otro 1 por lo que se les aplica la tarifa variable.<sup>3</sup>Este autónomo tiene 3 empleados por lo que se le aplica la tarifa variable.

Tabla 43: Plan de Ventas Mensual Año 3

	Servicios Eventuales		Servicios Periódicos Empresas		Servicios Periódicos Autónomos		Creación Empresas		
	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	
Enero	78	3.900,00 €	10	2.575,00 €	35	3.580,00 €	1	300,00 €	10.355,00 €
Febrero	84	4.200,00 €	10	2.575,00 €	35	3.580,00 €	—	—	10.355,00 €
Marzo	86	4.300,00 €	10	2.575,00 €	38	3.880,00 €	—	—	10.755,00 €
Abril	100	5.000,00 €	11 <sup>1</sup>	2.950,00 €	38	3.880,00 €	—	—	11.830,00 €
Mayo	108	5.400,00 €	11	2.950,00 €	39 <sup>2</sup>	4.020,00 €	—	—	12.370,00 €
Junio	106	5.300,00 €	12	3.200,00 €	40	4.120,00 €	1	120,00 €	12.740,00 €
Julio	86	4.300,00 €	12	3.200,00 €	40	4.120,00 €	1	300,00 €	11.920,00 €
Agosto	82	4.100,00 €	12	3.200,00 €	42 <sup>3</sup>	4.340,00 €	—	—	11.640,00 €
Septiembre	76	3.800,00 €	13	3.450,00 €	42	4.340,00 €	1	120,00 €	11.710,00 €
Octubre	87	4.350,00 €	13	3.450,00 €	43	4.440,00 €	—	—	12.240,00 €
Noviembre	94	4.700,00 €	13	3.450,00 €	45 <sup>4</sup>	4.660,00 €	—	—	12.810,00 €
Diciembre	80	4.000,00 €	13	3.450,00 €	45	4.660,00 €	—	—	12.110,00 €
Facturación total	—	53.350,00 €	—	37.025,00 €	—	49.620,00 €	—	840,00 €	140.835,00 €

Fuente: Elaboración Propia

<sup>1</sup>Esta empresa tiene 25 empleados por lo que se le aplica la tarifa variable.<sup>2</sup>Este autónomo tiene 4 empleados por lo que se aplica la tarifa variable.<sup>3</sup>Uno de estos autónomos tiene 2 empleados por lo que se le aplica la tarifa variable.<sup>4</sup>Uno de estos autónomos tiene 2 empleados por lo que se le aplica la tarifa variable.